

UNIVERZITA KARLOVA
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Bc. Lenka Šimůnková

**Spolupráce personální agentury s jejími uživateli na adaptačním procesu
zahraničních zaměstnanců**

**Cooperation of Personnel Agency and its Clients on the Adaptation Process
of Foreign Employees**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Praha 2020

Vedoucí práce:

PhDr. Mgr. Renata Kocianová, Ph.D.

Prohlašuji,

že tuto diplomovou práci jsem vypracovala samostatně, že v ní řádně cituji všechny použité prameny a literaturu a že tato práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

.....

datum

.....

podpis autora

Ráda bych zde poděkovala mé vedoucí práce PhDr. Mgr. Renatě Kocianové, Ph.D. za trpělivost při konzultacích a za cenné rady, které mi věnovala pro zpracování diplomové práce. Mé poděkování patří také všem zástupcům personální společnosti ManpowerGroup s.r.o., kteří mi poskytli informace pro empirické šetření. Dále bych chtěla poděkovat mé rodině za podporu po celou dobu studia.

Abstrakt:

Diplomová práce se zabývá problematikou adaptačního procesu zahraničních pracovníků u uživatelů služeb personální agentury se zaměřením na ukrajinské pracovníky a dále se specializuje na spolupráci personální agentury s jejími uživateli služeb, ke kterým personální agentura ukrajinské zaměstnance umísťuje. Cílem diplomové práce je poznat a analyzovat průběh adaptačního procesu ukrajinských zaměstnanců u uživatelů služeb personální agentury, vytvořit vlastní systém adaptačního procesu ukrajinských pracovníků se zohledněním aspektů legislativních, interkulturních, psychologických a řídicích u uživatele služeb personální agentury a následně jej komparovat s reálným průběhem adaptačního procesu ukrajinských pracovníků u uživatele personální agentury ManpowerGroup s.r.o. V empirickém šetření dochází ke zjištění, jak na adaptačním procesu ukrajinského pracovníka personální agentura spolupracuje s uživateli a zodpovězení výzkumné otázky, zda se na adaptačním procesu ukrajinských pracovníků u uživatele podílí více než samotný uživatel, nový zaměstnavatel Ukrajinců.

Klíčová slova: migrační politika, ukrajinští pracovníci, specifika ukrajinské národnosti, personální agentura, adaptační proces

Abstract:

The diploma thesis deals with the issue of adaptation process of foreign workers in clients of personnel agency services with a focus on Ukrainian employees, the diploma thesis further specializes in cooperation of personnel agency with its clients of services to which the personnel agency places Ukrainian employees. The aim of the diploma thesis is to identify and analyze the course of adaptation process of Ukrainian employees in clients of personnel agency services, to create own system of adaptation process of Ukrainian employees taking into account legislative, intercultural, psychological and management aspects in clients of personnel agency services and then compare it with real adaptation process of Ukrainian employees in the clients of the personnel agency ManpowerGroup s.r.o. The empirical research finds out how the personnel agency cooperates with clients in the adaptation process of Ukrainian workers and aims to answer the research question whether the ukrainian worker's adaptation process is more involved in the adaptation process than its clients, the new Ukrainian employer.

Key words: migration policy, ukrainian workers, specifics of ukrainian nationaliy, personnel agency, adaptation process

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

APPS – Asociace poskytovatelů personálních služeb

CPIC – Centrum pro integraci cizinců

ČR – Česká republika

EU – Evropská unie

IOM – International Organization for Migration

MPSV ČR – Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky

MV ČR – Ministerstvo vnitra České republiky

Obsah

0 ÚVOD	8
1 MIGRAČNÍ A INTEGRAČNÍ POLITIKA ČESKÉ REPUBLIKY A ZAHRANIČNÍ ZAMĚSTNANCI UCHÁZEJÍCÍ SE O ZAMĚSTNÁNÍ NA ČESKÉM TRHU PRÁCE	12
2 SPOLUPRÁCE PERSONÁLNÍ AGENTURY SE ZAHRANIČNÍMI ZAMĚSTNANCI..	16
3 SPOLUPRÁCE PERSONÁLNÍ AGENTURY S UŽIVATELEM SLUŽBY	21
4 ZAČLENĚNÍ ZAHRANIČNÍCH ZAMĚSTNANCŮ V ČESKÉ REPUBLICE	24
5 UKRAJINŠTÍ ZAMĚSTNANCI A JEJICH ADAPTACE	27
5.1 Ukrajinci.....	27
5.2 Proces adaptace ukrajinských zaměstnanců	31
6 ASPEKTY PROCESU ADAPTACE UKRAJINCŮ.....	37
7 SYSTÉM ADAPTACE UKRAJINSKÝCH ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLUPRÁCI S PERSONÁLNÍ AGENTUROU A UŽIVATELEM SLUŽBY PERSONÁLNÍ AGENTURY.....	45
8 EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ: PROCES ADAPTACE UKRAJINSKÝCH ZAMĚSTNANCŮ U UŽIVATELE PERSONÁLNÍ AGENTURY MANPOWERGROUP S.R.O. Z HLEDISKA LEGISLATIVNÍHO, PSYCHOLOGICKÉHO, INTERKULTURNÍHO A ŘÍDÍCÍHO	49
8.1 Metodika šetření.....	50
8.2 Spolupráce personální agentury ManpowerGroup s.r.o. s uživatelem služby na procesu adaptace ukrajinských zaměstnanců.....	53
8.3 Adaptace ukrajinských zaměstnanců u uživatele personální agentury ManpowerGroup s.r.o.	56
8.4 Porovnání reálného procesu adaptace s navrženým systémem adaptace ukrajinských zaměstnanců	60
9 DISKUZE	65
10 ZÁVĚR	71
11 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ	74
12 PŘÍLOHY	85
13 TABULKY	104
14 OBRÁZKY	104

0 ÚVOD

V České republice počet zaměstnaných cizinců roste, což dokazuje nejen zvyšující se křivka zaměstnaných zahraničních pracovníků, ale i trvalá poptávka organizací po pracovních silách v období hospodářské konjunktury. Organizace aktivně vyhledávají nové zaměstnance nejen v Čechách, ale i v zahraničí, jelikož se stoupající poptávkou po zboží zároveň přirozeně roste potřeba po zaměstnancích ve velkovýrobách, skladech a na dalších nízkokvalifikovaných pozicích. Národnostní složení pracujících cizinců je převážně jihovýchodního původu, nejpočetnější přicházející pracovní silou jsou kromě Slováků také Ukrajinci.

Organizace se velmi často v případě vyhledání nových zahraničních zaměstnanců obrací na personální agentury a proměňují se v jejich klienty neboli uživatele jejích služeb. Personální agentury pro své uživatele vyhledávají zaměstnance dle vystaveného profilu. Některé podniky mají již zkušenosti ze spolupráce s ukrajinskými, polskými či bulharskými pracovníky a rovnou personální agentury žádají o vyhledání určité národnosti.

Personální agentury mají podobně jako úřady práce pozitivní vliv na řešení nezaměstnanosti v České republice a jsou hojně využívány též zahraničními zaměstnanci. Na rozdíl od úřadů práce jsou v personálních agenturách motivovanější zaměstnanci, které zároveň stimuluje odměna za nově vyhledané pracovníky, či vyhledání pracovního místa pro uchazeče. Zaměstnanci personální agentury mají v praxi obvykle ke svému platu pohyblivou složku, jež se skládá z bonusů za umístění uchazeče. Z tohoto důvodu lze očekávat, že mnohdy může být snazší a rychlejší získat práci ve spolupráci s personální agenturou než s úřadem práce. Díky tržní motivaci mohou být zaměstnanci komerčních personálních agentur úspěšnější ve vyhledání práce pro uchazeče. O možnosti vzájemné koexistence personální agentury a úřadu práce hovoří fakt, že mnohé úřady práce spolupracují s personálními agenturami a nechávají je na svých vývěškách prezentovat volná pracovní místa, pro které vyhledávají pracovníky.

Diplomová práce se zabývá problematikou procesu adaptace zahraničních pracovníků u uživatelů služeb personální agentury se zaměřením na ukrajinské pracovníky. Dále je řešen vztah personální agentury a uživatelů jejích služeb, ke kterým jsou zahraniční, konkrétně ukrajinští, zaměstnanci přiděleni na dobu určitou, popřípadě umístění natrvalo. Než jsou Ukrajinci umístěni k uživateli personální agentury, pro kterého budou pracovat, jsou konzultanti personální agentury jejich průvodci a poradci, jak se vyznat a orientovat na

pracovním trhu, ale také v podmínkách fungování české společnosti. Právě personální agentury jsou Ukrajinci považováni za velkou oporu v počátcích při navázání nových pracovních vztahů s novými zaměstnavateli a při zařazení potřebných náležitostí pro nástup k novému zaměstnavateli. Personální agentury významně usnadňují ukrajinským zaměstnancům vyhledání práce, komunikaci s novým zaměstnavatelem, či pomáhají se zajištěním ubytování. Po umístění Ukrajince k uživateli personální agentury vzniká trojstranný vztah, ve kterém se personální agentura snaží mít s uživatelem služby vztah partnerský, aby spolu mohli kdykoli řešit problémy týkající se ukrajinského zaměstnance. Ve všech případech jde o vztah, kdy se i ukrajinský zaměstnanec může kdykoli na uživatele služby či případně na personální agenturu obrátit. Další možností vzájemné spolupráce mezi personální agenturou, uživatelem personální agentury a ukrajinským zaměstnancem je na základě takzvaného *permanent placementu*. Je to spolupráce, ve které se Ukrajinec stává zaměstnancem na plný úvazek přímo dané organizace, daného uživatele, a personální agentura je odpovědná pouze za jeho nábor, zajištění dopravy do České republiky a dle domluvy s uživatelem zasahuje do jeho adaptace. Jakmile proběhne proces adaptace a ukrajinský zaměstnanec se řádně adaptuje u uživatele personální agentury, je ukončena spolupráce s uživatelem a ukrajinský zaměstnanec je již v jeho gesci.

Cílem práce je analyzovat adaptační proces zahraničních zaměstnanců, konkrétně zaměstnanců z Ukrajiny, kteří jsou nejpočetnější skupinou zahraničních zaměstnanců ze třetích zemí na českém trhu práce a vytvořit vlastní systém adaptačního procesu Ukrajinců se zohledněním aspektů legislativních, interkulturních, psychologických a řídicích u uživatele služeb personální agentury. Následně jej komparovat s reálným průběhem adaptačního procesu ukrajinských pracovníků u uživatelů personální agentury ManpowerGroup s.r.o. Identifikovat rozdílnosti či shody a zpracovat možná doporučení pro personální agenturu a její uživatele pro zlepšení procesu adaptace Ukrajinců. Cílem empirického šetření je zjistit, jak na adaptačním procesu ukrajinských pracovníků spolupracuje personální agentura s uživateli jejích služeb a zodpovězení výzkumné otázky, zda se personální agentura na adaptačním procesu ukrajinských pracovníků u uživatele služeb podílí více než samotný uživatel. Samotná data pro empirický výzkum byla získána na základě spolupráce s personální agenturou ManpowerGroup s.r.o. a jejími uživateli služeb, jejichž odpovědi jsou základním opěrným pilířem výzkumu.

Struktura diplomové práce je záměrně rozvržena tak, aby byl v první kapitole věnován prostor migrační, integrační politice a problematice příchodu zahraničních pracovníků. Postupně

dochází k popisu spolupráce zahraničních zaměstnanců s personální agenturou, umístění zahraničních zaměstnanců personální agenturou k jejímu uživateli služby a je popsána také spolupráce personální agentury s jejím uživatelem služby. Následuje kapitola věnována adaptačnímu procesu Ukrajinců v České republice, v níž jsou popsány fáze adaptačního procesu, aspekty adaptačního procesu a vlastní systém adaptačního procesu Ukrajinců zohledňující zmíněné aspekty. Systém adaptace je v empirické části komparován se skutečným procesem adaptace personální agentury ManpowerGroup s.r.o. a jejích uživatelů. Všechny aspekty byly zkoumány ze strany personální agentury, v zastoupení vedoucího oddělení International Hiring zabývajícího se nábořem cizinců, a ze strany uživatelů služeb personální agentury.

S vedoucím oddělení International Hiring byl uskutečněn rozhovor, díky kterému bylo možné zjistit, jak personální agentura běžně spolupracuje s uživateli na adaptačním procesu Ukrajinců. Na základě rozhovoru byl vytvořen dotazník pro uživatele. V rámci dotazníkového šetření byly získány odpovědi od osmi uživatelů personální agentury, kteří se od sebe vzájemně velmi odlišují. Kromě různých pracovních pozic, na které ukrajinské zaměstnance nabírají, a lokalit, kde organizace působí, se liší i záběrem podnikání. Byly získány odpovědi k adaptačnímu procesu Ukrajinců od nadnárodního obchodního řetězce, výrobce bezmasých výrobků, brzd, vřeten pro doprředací stroje, elektronických zařízení, ložisek, ale přesah mělo dotazníkové šetření i v otázce lokality, kdy bylo získáno vyjádření specifického uživatele české personální agentury, jímž je výrobce automobilů působící na Slovensku. Po získání informací od uživatelů služeb o postupu při spolupráci personální agentury na adaptačním procesu Ukrajince byla realizována komparace systému adaptace Ukrajince s reálným procesem adaptace Ukrajince u uživatelů personální společnosti ManpowerGroup s.r.o. Dále došlo k nalezení možných rozdílností či shod a vytvoření doporučení pro personální agenturu a její uživatele. Empirické šetření podává odpověď na výzkumnou otázku, která vznikla na základě teze, že kromě výdělku je pro personální agenturu důležité i dobré jméno, a to jak v očích ukrajinského zaměstnance, tak v očích uživatele služeb, tedy organizace. Špatně zvládnutý adaptační proces by totiž mohl mít výrazný podíl na nedobrych výsledcích ukrajinského zaměstnance, který by se mohl například cítit nezačleněn, a jeho pracovní výsledky by zároveň vrhaly špatný dojem na výběr zaměstnance uskutečněný personální agenturou.

Pro teoretickou část jsou zásadní prameny týkající se vstupu zahraničních zaměstnanců na český trh práce a získání povolení pracovat v České republice – toto téma například v roce

2018 významně zpracovali autoři Daněk, Vyškovská a Fojtíková. Pro část zabývající se prací personální agentury a spoluprací agentury s uživateli a zahraničními zaměstnanci jsou důležité knihy od Evangelu a Juříčky, Pichrta či Tošovského, které postupy v personální agentuře nezaujatě popisují. Důležitým zdrojem je text od autorů Abdullah, Yoke a Zakaria, kteří v roce 2013 zkoumali efektivní způsoby, jak maximalizovat výkonnost personálních agentur. Tento zdroj je přínosný i s ohledem na multikulturní prostředí, ve kterém personální agentury působí. Ukrajinský národ a kulturu významně popisují nejen Drbohlav, Leontiyeva, Mikešová a Tollarová, kteří uskutečnili výzkumy o Ukrajincích žijících v České republice, ale též Uherek, jehož výzkum zabývající se úskalími ukrajinské pracovní migrace byl pro tuto práci velmi podnětný. Jádrem práce týkající se pracovní a sociální adaptace ukrajinských pracovníků se opírá o zdroje významných autorů zabývajících se adaptací pracovníků už od konce osmdesátých let, ale zejména v průběhu posledních dvou desetiletích (Bosswick, Heckmann, Ryměš, Šikýř, Váchal, Vochozka), a pak také autoři Shi a Franklin, kteří v roce 2014 zkoumali interkulturní přizpůsobení cizích pracovníků. Práce se opírá o práci autorů Storey, Ulrich a Wright, kteří v roce 2019 zpracovali oblast strategického řízení lidských zdrojů, jež se za posledních 40 let opravdu rozrostla, avšak některé prvky adaptačního procesu mohou být mnoho let stejně efektivní. Postup empirického šetření a zvolení metod pro smíšený výzkum se opírá o literaturu autorů Egera a Egerové, Keitha, Reichela, Walkera, Strausse a Corbinové.

Tématem zaměstnávání cizinců se zabývají též jednotlivé složky výkonné a zákonodárné moci státu, proto se v práci objevují i stanoviska Ministerstva práce a sociálních věcí České republiky (MPSV ČR) a Ministerstva vnitra České republiky (MV ČR) či legislativa – zákon č. 176/2019 Sb., o pobytu cizinců na území České republiky a o změně některých zákonů, zákon č. 186/2013 Sb., o státním občanství České republiky a o změně některých zákonů, zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce a zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti. Začátkem prosince 2019 byla vládou České republiky přijata Koncepce integrace cizinců – Ve vzájemném respektu v roce 2020, kterou aktualizovalo MV ČR. Tato koncepce potvrzuje skutečnost, že problematika zaměstnávání zahraničních pracovníků a jejich bezproblémové zařazení do české společnosti a na pracovní trh je tématem, které není důležité jen pro segmenty působící na trhu práce, ale i pro územní samosprávy a stát jako celek.

1 MIGRAČNÍ A INTEGRAČNÍ POLITIKA ČESKÉ REPUBLIKY A ZAHRANIČNÍ ZAMĚSTNANCI UCHÁZEJÍCÍ SE O ZAMĚSTNÁNÍ NA ČESKÉM TRHU PRÁCE

Oblast mezinárodní migrace a mezinárodní ochrany v České republice spadá pod kompetence Ministerstva vnitra České republiky, které přijalo usnesení č. 621 o Strategii migrační politiky České republiky (MV ČR, 2019c, nestránkováno). Jedním z cílů dokumentu o migrační strategii je hlubší osvěta tématu migrace a povzbuzení celospolečenské diskuze (Valentinová, 2018, s. 11). Migrační politika je tímto dokumentem zcela pokryta a skládá se ze sedmi tematických okruhů, které představují: „...*integraci cizinců, nelegální migraci a návratovou politiku, mezinárodní ochranu (azyl), vnější dimenzi migrace (včetně rozvojových a humanitárních aspektů), volný pohyb osob v rámci Evropské unie a schengenského prostoru, legální migraci a provázanost se společnými politikami Evropské unie.*“ (MV ČR, 2015, s. 2). O migrační politice Pořízková uvádí: „...*je souborem opatření směřujících k přímé či nepřímé regulaci pohybu lidí přes státní hranice.*“ (Pořízková, 2008, s. 10). Imigrační politiku Pořízková (2008, s. 10) začleňuje do politiky migrační, protože upřesňuje, v jakém případě se zahraniční zaměstnanci mohou na území České republiky usadit na delší či kratší dobu.

Podstatným nástrojem úspěšné migrační politiky je začleňování cizinců a výchozí listinou integrační politiky České republiky je od roku 2000 Koncepce integrace cizinců – Ve vzájemném respektu, která prošla již třemi aktualizacemi, a to v roce 2006, 2011 a 2016 (MV ČR, 2019a, nestránkováno). Valentinová (2018, s. 13) uvádí 1999 jako rok vzniku integrační politiky a dále vysvětluje: „*Od počátků vzniku integrační politiky se na realizaci jejích opatření podílely především neziskové organizace a dále pak integrační centra, vznikající v jednotlivých regionech jakožto systémové opatření státu v posledních deseti letech.*“ (Valentinová, 2018, s. 15). Kromě těchto orientovaných subjektů integraci cizinců řeší také školy, zaměstnavatelé, úřady práce, odborové svazy a mezi další významné nástroje, které slouží k dosažení cílů jako je již zmíněné dosažení úspěšné integrace cizinců s úctou k jejich důstojnosti, například patří: „...*posílení aktivit České republiky při výměně informací a zkušeností... centra na podporu Integrace cizinců – zajištění rozvoje a trvalé udržitelnosti regionálních Center na podporu integrace cizinců... komunikační strategie o všech aspektech migrace zacílená na veřejnost.*“ (MV ČR, 2015, s. 7). Silný hlas ohledně zvyšování kvót na počty zahraničních zaměstnanců mají zaměstnavatelské svazy, zejména Hospodářská komora ČR a Svaz průmyslu a dopravy (Valentinová, 2018, s. 15).

V České republice je počet cizinců menší než v jiných západních státech, přesto tu žije 566 931 cizinců a azylantů, kteří tu začínají nový život (ČSÚ, 2019, nestránkováno). Dle portálu české justice v roce 2018 bylo v České republice 58,4 % cizinců ze třetích zemí. Nejpočetnější skupinou cizinců, bez ohledu na to, zda jsou ze třetí země či ze země Evropské unie, jsou Ukrajinci. Statistiky z roku 2018 uvádí, že jich v České republice žije 126 068, druzí jsou Slováci v počtu 115 321 a třetí nejpočetnější skupinou jsou Vietnamci, kterých v České republice žije 60 745. Příčiny migrace jsou převážně sociálně-ekonomického nebo politického důvodu (ČESKÁ-JUSTICE.CZ, 2018, nestránkováno).

V roce 2018 byla poprvé překonána hranice 500 000 počtu zahraničních zaměstnanců v republice. Hlavní záměry příchodu a pobytu cizinců jsou: „...*práce a podnikání (42 %); rodinné důvody (28 %); studium v ČR (21 %) a humanitární důvody (9 %)*...“ (Valentinová, 2018, s. 12). Jako nejčastější důvod příchodu cizinců je uváděna práce a podnikání, přesto v Evropské unii až 30 % cizích občanů pracuje v oboru, na který mají kvalifikaci příliš vysokou, případně jde o obor, na který nemají kvalifikaci vůbec a práci nikdy nevykonávali; 35 % cizinců s vysokoškolským vzděláním pracuje na pozici, kde vysokoškolské vzdělání není třeba, ale příčinou může být i fakt, že země zahraniční diplomy nemusí uznávat. Značná část cizích zaměstnanců pracuje na dobu určitou nebo na zkrácený úvazek (Koldinská, Scheu, Štefko, 2016, s. 16). K vyhledání práce v zahraničí může vést současná špatná situace v zemi původu, která je doprovázena nepříznivým psychickým stavem. Rozhodnutí odejít z rodné země a vyhledat si práci v zemi cizí, na kterou nemá kvalifikaci, práci nikdy nevykonával, navíc je v zemi, kde platí jiná legislativa či pracovní podmínky, vyžaduje velkou odvahu, kterou nemusí vždy sám jedinec zvládnout a žít v cizí zemi ustát. V případě však, že dojde k adaptaci na pracovní podmínky a k dobré sociální integraci, mohou se snížit negativní psychologické dopady toho, že zaměstnanec nepracuje ve svém oboru.

Přítomnost cizinců na území České republiky roste a Pořízková (2008, s. 10–11) příchod cizinců dělí to tři etap – první vlna příchodu cizinců je od vzniku České republiky až do roku 1996, druhá etapa jejich příchodu je od 1997–1999 a třetí etapa je od roku 1999 do současnosti. Cizí pracovníci byli do roku 1996 zaměstnáváni převážně na pracovní místa, která odmítali tuzemští zaměstnanci. Pro první etapu je typická krátkodobost zaměstnávání cizinců, tudíž nedocházelo ani ke snaze státu a společnosti k začlenění zahraničních osob. Následující období, 1997–1999, je signifikantní pro vytváření restrikcí. Vznikala opatření zpřísnující podmínky pro zaměstnání cizinců na území ČR a podmínky ubytování. Vlna imigrantů se

oproti předchozím letům zvýšila a zároveň se zvedla nezaměstnanost, což podpořilo uvědomění si negativních dopadů migrace. Pro rok 1997 je v případě ukrajinských zaměstnanců významná Dohoda mezi vládou České republiky a vládou Ukrajiny o vzájemném zaměstnávání občanů České republiky a občanů Ukrajiny (ČESKO, 2010). „*Tato dohoda stanovovala roční kvóty pro zaměstnávání Ukrajinců na základě pracovního povolení... toto opatření vedlo ke snížení vydaných pracovních povolení pro Ukrajince o 40 %.*“ (Pořízková, 2008, s. 10). Následuje třetí etapa, která má od roku 1999 trvání do současnosti, a je s ní spojena kontrola a řízení migrace. „*Pro toto období je charakteristická výrazná legislativní činnost v oblasti vymezování podmínek vstupu, pobytu, setrvání a výkonu ekonomické činnosti cizinců na území státu.*“ (Pořízková, 2008, s. 11).

Jak bylo zmíněno výše, rok 1999 je spojen se vznikem integrační politiky a Ministerstvo práce a sociálních věcí informovalo, že po roce 1997 bylo evidováno o 40 až 80 tisíc více uchazečů o práci oproti předchozímu roku (MPSV ČR, 2006, nestránkováno). Ke konci 90. let byl přijat zákon č. 326/1999 Sb., o pobytu cizinců na území České republiky, v roce 2000 tak počet cizinců legálně pobývajících v Čechách klesl až o 30 tisíc. Avšak výrazným milníkem byl rok 2004, ČR vstoupila do Evropské unie, a poté do schengenského prostoru, což mělo za důsledek nejen harmonizaci právního řádu ČR s evropskou legislativou, ale zejména volnější překračování hranic (Koldinská, Scheu, Štefko, 2016, s. 311).

Aktuálně se stále hovoří o potřebě uvolnění regulací pro zaměstnávání Ukrajinců v České republice, důkazem je nejen veřejná diskuse, ale i aktivní snaha Hospodářské komory ČR a Poslanecké sněmovny, na jejíž půdě proběhl seminář na podzim roku 2019 k podmínkám zaměstnávání cizinců ze třetích zemí (PSP.CZ, 2019, nestránkováno).

Cizinci, kteří přichází do České republiky, aby našli zaměstnání, se pro legislativní postupy v získání zaměstnání dělí do dvou skupin, první skupinou jsou: „*...cizinci, kteří jsou občany členských států Evropské unie, Evropského hospodářského prostoru a Švýcarska (a jejich rodinní příslušníci) a již mají v pracovněprávních vztazích v České republice stejné právní postavení jako její občané a k zaměstnání tak nepotřebují žádná povolení.*“ (Matzner, 2018, nestránkováno), druhou skupinou jsou: „*...cizinci, kteří jsou občany třetích zemí a kteří k výkonu zaměstnání na našem území potřebují příslušná povolení...*“ (Matzner, 2018, nestránkováno). Legislativní úkony spojené s prací cizinců ze třetích zemí upravuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění, zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti,

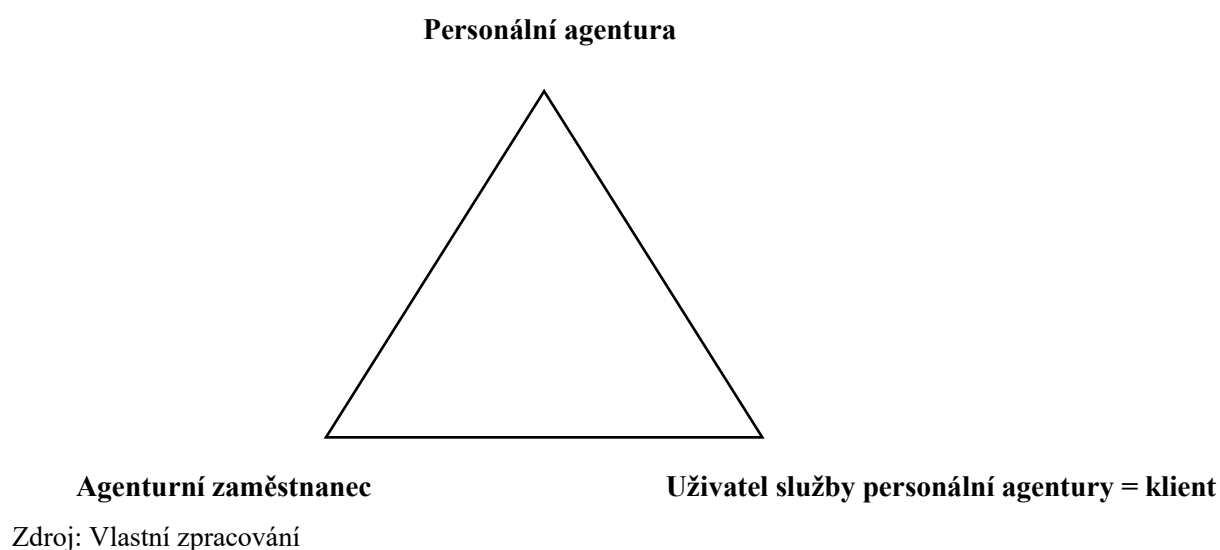
v platném znění a zákon č. 326/1999 Sb., o pobytu cizinců na území České republiky, který byl novelizován v roce 2019, a nyní je pobyt cizinců řízen zákonem č. 176/2019 Sb. Uchazeč o práci ze třetí země může být zaměstnán jen v případě: „...pokud má platné povolení k zaměstnání a platné povolení k pobytu, eventuálně je-li držitelem zaměstnanecké či modré karty, které v sobě obě tato povolení zahrnují.“ (Matzner, 2018, nestránkováno).

Proces získávání zahraničních pracovníků, kteří si vyřizují všechny náležitosti ke své legální zaměstnatelnosti v České republice, je velmi zdlouhavý, komplikovaný a neflexibilní (Leontiyeva, 2006, s. 32). I proto v současné době vznikají ve spolupráci vlády se zaměstnavateli programy pro zjednodušení příchodu zahraničních pracovníků na český pracovní trh. Tyto programy se snaží celý proces vyřizování povolení k zaměstnání zefektivnit. V procesu vyřizování povolení pro cizince je mnoho problematických kroků, z nichž nejproblematičtějším může být pro pracovníka shromáždění všech dokumentů, které se přikládají k žádosti. Vládní programy se snaží vstup cizincům na český trh práce usnadnit různými kroky, jako třeba nahrazením některých požadovaných dokladů za jiné, dostupnější doklady (Daněk, Vyškovská, Fojtíková, 2018, s. 150). V České republice stále nové programy pro zjednodušení přijetí zahraničních pracovníků vznikají, aby kvůli byrokratickým překážkám nepřišla země o svou prozatímní komparativní výhodu a atraktivitu pro ukrajinské pracovníky. V otázce zjednodušení administrativních náležitostí pro získání zaměstnání v České republice se nesmí marnit čas, své o tom ví personální agentury, které se snaží cizincům pomáhat s obstaráním potřebných dokumentů, aby v České republice mohli začít pracovat. Tato cesta může být mnohdy jednodušší, personální agentury působící na českém trhu práce mají často sjednané kontakty s organizacemi, jež stojí výhradně o zaměstnance z Ukrajiny. Pro mnohé zaměstnance, kteří jdou do Čech pracovat poprvé, může být motivem garance vyššího výdělku za nedodržení právních podmínek. To však není u personální agentury možné, a zaměstnanci tak raději volí cestu přes nelegální zprostředkovatele.

2 SPOLUPRÁCE PERSONÁLNÍ AGENTURY SE ZAHRANIČNÍMI ZAMĚSTNANCI

V devadesátých letech, v období vzniku personálních agentur, nebyla personální oddělení dobře známa všem zaměstnancům – lidé neabsolvovali výběrové pohovory tolik jako dnes, „osobní útvar“ bylo oddělení pouze zpracovávající osobní údaje, obecně byly tyto útvary označeny negativně jako subjekty, které z nezaměstnanosti profitují. Na konci dvacátého století však stoupla míra nezaměstnanosti a lidé začali aktivněji hledat práci, začali využívat služeb personálních agentur. Personální agentury mají hlavní úkol, a to vyhledat na neobsazenou pracovní pozici vhodného uchazeče, který disponuje kvalitou profesní, osobní, ale i morální, za něj personální agentura ručí (Evangelu, Juříčka, 2013, s. 16).

Obrázek 1 Vztah mezi personální agenturou, agenturním zaměstnancem a uživatelem služby personální agentury



Vztah mezi personální agenturou, uživatelem neboli klientem personální agentury a agenturním zaměstnancem lze znázornit výše uvedeným grafem. O vzájemném vztahu mezi subjekty uvádí Náhlíková Kaletová: „Mezi agenturou práce a zaměstnancem je primárně pracovně-právní vztah, ať už na základě pracovní smlouvy nebo dohody o pracovní činnosti.“ (Náhlíková Kaletová, 2018, nestránkováno). Dohoda o provedení práce je vyřazena z agenturního zaměstnávání.

Personální agentura se zavazuje k proplácení mzdy zaměstnanci a dále mají vůči sobě s agenturním zaměstnancem vzájemné závazky, jejichž obsahem: „...*je závazek agentury práce zajistit svému zaměstnanci dočasný výkon práce u uživatele a závazek zaměstnance vykonávat práci podle pokynů uživatele.*“ (Veselý, 2017, s. 43).

Díky svým partnerům v trojstranném vztahu se může personální agentura zlepšovat. Na základě zpětné vazby od agenturních zaměstnanců a uživatelů mohou personální agentury maximalizovat svou výkonnost v budoucnosti. Mezi nástroje zvyšování úspěchu patří například poskytování školení, inovací a neustálé mapování tržního prostředí (Abdullah, Yoke, Zakaria, 2013, s. 20). Personální agentura je subjekt, který může zaměstnávat fyzické osoby jako kmenové zaměstnance nebo pronajímat, tj. zprostředkovávat, agenturní zaměstnance. Důkladnější vysvětlení poskytuje zákon o zaměstnanosti v § 14, odst. 1 písm. b. „*Zaměstnávání fyzických osob za účelem výkonu jejich práce pro uživatele, kterým se rozumí jiná právnická nebo fyzická osoba, která práci přiděluje a dohlíží na její provedení (dále jen "uživatel").*“ (ČESKO, 2004). Poté může personální agentura uchazečům o práci pomoci s vyhledáním práce anebo přímo na míru pro klienta vyhledá vhodného zaměstnance (Janíčko, Vaňásek, Štich, Macíček, 2018, s. 14). Veselý (2017, s. 42) uvádí, že personální agentura má dva typy zaměstnanců: zaměstnance kmenové, kteří zajišťují chod organizace (např. náboráře, kteří vyhledávají zaměstnance na permanentní nebo dočasné umístění k uživatelům), druhým typem jsou zaměstnanci, kteří jsou agenturou dodáváni k uživatelům na pracovní pozice. Tošovský vytvořil na základě definic uživatele zákoníkem práce, zákonem o zaměstnanosti a jiné odborné literatury svou vlastní definici uživatele, kterého popisuje jako: „...*fyzickou či právnickou osobu, jež najímá agenturní zaměstnance, aby pro uživatele vykonával určitou činnost, a na tu činnost uživatel dohlíží a zároveň není zaměstnavatel.*“ (Tošovský, 2011, s. 42). Uživatelé, kteří využívají služby personální agentury k získání zaměstnanců, si přístup agentury chválí z důvodu omezení administrativy při vyhledání zaměstnance a také je velmi často slyšet výhoda získání zahraničních zaměstnanců, jelikož se zahraniční zaměstnanci neangažují v odborech tak jako zaměstnanci tuzemští (Migraceonline.cz, 2016, nestránkováno).

Personální agentura je komerční instituce s týmem odborníků, kteří se orientují jak na podnikatelské subjekty, pro něž vyhledávají zaměstnance, tak i na jednotlivce, kterým zaměstnání pomáhají vyhledat. Kromě kompletního procesu náboru od získání požadavků na pracovní místo a zaměstnance až po adaptační fázi zaměstnance poskytuje personální agentura služby jako je vyhledávání talentů, outsourcing jednotlivých personálních služeb, personální

audit, rozvojové a vzdělávací programy, profesní poradenství, headhunt či Assessment Centre, Development Centre, nebo profesionálové z personální agentury poskytují personální poradenství HR manažerům v různých podnicích (Abdullah, Yoke, Zakaria, 2013, s. 14). V praxi personální agentury postupují dle etického kodexu, podle kterého, stejně tak jako agentury práce, nesráží nic ze mzdy (APPS.CZ, 2017, nestránkováno).

Z výše zmíněného a z výkladu práva vyplývají tři základní formy zprostředkování zaměstnání personálními agenturami – vyhledání pracovního místa, vyhledání adekvátního pracovníka pro uživatele, který se rozhodl vyhledat nové pracovníky přes personální agenturu, a v poslední řadě, jak je uvedeno výše a vychází ze zákona o zaměstnanosti z § 14, jde o zaměstnávání pracovníků z důvodu úkonu jejich práce pro třetí stranu, která práci pracovníkům pouze ukládá a kontroluje (Janičko, Vaňásek, Štich, Macíček, 2018, s. 14). V praxi všechny tyto tři body aplikují jak personální agentury, tak agentury práce, leč agentura práce nežádá finanční kompenzaci po uchazeči o práci, kterému je zaměstnání zajištěno, a má také zakázány srážky ze mzdy.

Příjemné finanční ohodnocení, ale zároveň i další benefity jako jsou například příplatky na dopravu, stravné, pracovní oděv a pracovní pomůcky, jsou mnohdy zařízené personální agenturou zdarma. Speciálně v případě cizinců poskytuje personální agentura jako nápomocnou ruku ještě koordinátora či tlumočníka, kteří doslova tlumí stres z nového prostředí a pracovních podmínek. Na ně se mohou zahraniční zaměstnanci kdykoli v pracovněprávním, ale i osobním ohledu obrátit, aby například nedošlo k sociální izolaci. Dalším příjemným benefitem je, pokud má zaměstnanec zájem, zajištění kvalifikačních či rekvalifikačních kurzů personální agenturou. Po domluvě se zaměstnancem agentura či klient veškeré kurzy uhradí a pomůže zaměstnanci nejen s kariérním a osobním rozvojem, ale zejména s rozšířením či prohloubením kvalifikace. Vše je otázkou vzájemné spolupráce a domluvy v souladu s dobrými pracovními výkony. Velmi nápomocná je i se zařizováním ubytování a následně s příspěvkem na bydlení, aby zaměstnanci měli vyhovující podmínky (Janičko, Vaňásek, Štich, Macíček, 2018, s. 25).

Nápomocnost personálních agentur v pracovních počátcích cizince v České republice je velmi známá, navíc stále platí, že je Česká republika relativně snadnou a levnou destinací. Ukrajinci, jako nejpočetnější skupina cizinců u nás, využívají pro příchod na pracovní trh svých kontaktů, krajanů, kteří zde již pracují anebo se obrací na personální společnosti. „*Povolení k pobytu jsou*

zařizována buď přímo v návaznosti na konkrétní dohodnutou práci anebo jen legálně zastřeší pobyt a dotýčný migrant si následně na území České republiky sám, nebo opět s pomocí známých či komerčních agentur najde práci. Síť komerčních agentur poskytujících služby spojené se zařizováním pobytu a práce v ČR je poměrně široká.“ (Trbola, Rákoczyová, 2010b, s. 53).

Tošovský (2011, s. 130) zdůrazňuje důležitost podobných pracovních podmínek zahraničních zaměstnanců s českými zaměstnanci. Na každého přiděleného cizího zaměstnance pracovní agenturou ke klientovi se vztahují české právní předpisy. Celou dobu dočasného přidělení zahraničního zaměstnance k uživateli se řídí instrukcemi, pracovními úkoly a organizací vedoucích zaměstnanců u uživatele. Mzdu mu vyplácí personální agentura, jejíž je zaměstnanec (Daněk, Vyškovská, Fojtíková, 2018, s. 35). V případě, že personální agentura zaměstnance uživateli dodá na stálo (tzv. forma permanent placement), stává se klient plnohodnotně zodpovědným zaměstnavatelem.

Personální agentury musí mít svolení k podnikání udělené od generálního ředitelství Úřadu práce České republiky (MPSV ČR, 2017, nestránkováno). Působnost pracovních agentur v České republice upravují zákon o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb., konkrétně v § 14 odst. 1 písm. b, a v § 66 a hlavně zákoník práce č. 262/2006 Sb. (Pichrt, 2013, s. 75). Při zaměstnávání zahraničních zaměstnanců se zaměstnavatelé řídí zejména zákoníkem práce, zákonem o zaměstnanosti a zákonem o pobytu cizinců na území ČR.

Kompetence personálních agentur, oprávnění a úkony týkající se zaměstnanosti jsou ve shodě s právem Evropského společenství a dokumenty Mezinárodní organizace práce (Jouza, Ženíšková, Salačová, 2005, s. 11). Hlavním opěrným sloupem personálních agentur a obecně agenturního zaměstnávání je Úmluva Mezinárodní organizace práce č. 181 o soukromých agenturách práce, k jejíž ratifikaci v České republice došlo v roce 2000 (MPSV ČR, 2000, nestránkováno). Z této úmluvy například vyplývá, že agentura práce může uchazeči o práci zajistit pracovní místo bez nutnosti vzniku pracovního poměru mezi uchazečem a agenturou práce. Jelikož je Česká republika součástí Evropské unie, tak právní úprava rovněž vyplývá i ze směrnice Evropského parlamentu a Rady 2008/104/ ES o agenturním zaměstnávání. Směrnice zabezpečuje ochranu zaměstnanců agentur práce a dodržování rovného zacházení se zaměstnanci, kteří jsou přiděleni k uživateli (EUR-LEX, 2008, nestránkováno).

Ke 29. 7. 2017 došlo ke změně legislativy týkající se personálních agentur, novela zákona o zaměstnanosti nabyla účinnosti a zrušila tak ustanovení, které agentuře práce zakazovala přidělit k uživateli zaměstnance ze třetí země na dobu určitou (HK ČR, 2017b, s. 19). Avšak stále platí, že pokud personální agentura umísťuje k uživateli pracovníka na dobu určitou, nesmí zajišťovat druhy práce uvedené v nařízení vlády č. 64/2009 Sb., o stanovení druhu prací, které agentura práce nemůže formou dočasného přidělení k výkonu práce u uživatele zprostředkovávat. Nařízení č. 64/2009 bylo vydáno v období eskalace světové hospodářské krize a určuje druhy prací, které nesmí pracovní agentury agenturnímu zaměstnanci přidělovat, nařízení bylo reakcí na aktuálnost trhu. Nařízení v § 1 uvádí, že se jedná o takové druhy práce „...*k jejichž výkonu postačuje nižší stupeň vzdělání než střední vzdělání s maturitní zkouškou s výjimkou druhů prací uvedených v příloze k tomuto nařízení.*“ (ČESKO, 2009). Pokles poptávky na trhu práce a propouštění zaměstnanců se tak vláda snažila tímto nařízením stabilizovat (Štefko, Koldinská, 2013, s. 137).

Pokud by došlo ke zrušení tohoto nařízení, mohly by personální agentury dočasně dodávat více ukrajinských zaměstnanců do firem na dobu určitou na pracovní pozice (obsluha strojů, montážní dělníci, slévači, svářeči, mechanici apod.), na kterých jsou aktuálně zaměstnanci potřební a často vyhledávaní. Toto opatření má navíc v průběhu let přesně opačný dopad ve srovnání s důvody, kvůli nimž bylo zaváděno – zatímco v krizových letech vzniklo s cílem ochránit české zaměstnance, dnes v rámci mezinárodního trhu práce znevýhodňuje české zaměstnavatele.

Ministerstvo práce a sociálních věcí doplňuje, že agentury práce mohou svým uživatelům zprostředkovávat zaměstnance k výkonu práce ze třetích zemí i ze zemí EU a také mohou být u uživatele umístěni: „...*držitelé povolení k zaměstnání (a oprávnění k pobytu), držitelé zaměstnanecké karty, modré karty nebo karty vnitropodnikově převedeného zaměstnance.*“ (MPSV ČR, 2017, nestránkováno).

3 SPOLUPRÁCE PERSONÁLNÍ AGENTURY S UŽIVATELEM SLUŽBY

Podmínky spolupráce mezi personální agenturou s uživatelem jsou definovány v zákoníku práce, Hlava V – *Agenturní zaměstnávání*. V § 307a je uvedeno, že agentura s uživatelem uzavírá dohodu o dočasném přidělení zaměstnance agentury práce (ČESKO, 2006). Kromě zmíněné dohody se zákon o dalších dohodách, dokumentech uzavíraných mezi těmito subjekty nezmiňuje, avšak běžně dochází k uzavírání různých dalších dohod a dokumentů, jelikož obě strany pocítují potřebu smluvně zaštitit a upravit některé další podmínky spolupráce. V praxi spolu agentura práce s uživatelem uzavírají ještě tzv. rámcovou dohodu o spolupráci při agenturním zaměstnávání, ve které je specifikována provize agentuře, ale také je součástí definování smluvní pokuty v případě, že agentura nedodá uživateli agenturního zaměstnance. Důležitou položkou dohody je podrobné stanovení odpovědností za odškodnění při vzniku eventuálních škod způsobených uživateli agenturním zaměstnancem nebo vzniklých kvůli uživateli agenturnímu zaměstnanci. Vztah mezi agenturou a uživatelem je obchodněprávní, sjednané podmínky jsou zcela na jejich uvážení (Tošovský, 2011, s. 43–47).

Spolupráce mezi personální agenturou a jejím uživatelem vzniká na základě právního institutu dočasného umístění agenturního zaměstnance k uživateli služeb. Dochází ke vzniku tzv. trojstranného komplexu práv a povinností mezi těmito třemi subjekty (Vojtko, 2016, s. 126). Pichrt (2013, s. 136) agenturu pojmenovává jako *ekonomického zaměstnavatele* agenturního zaměstnance a uživatele jako *zaměstnavatele*, který však kromě předávání pracovních pokynů není zpravomocněn vstupovat do právních úkonů vůči agenturnímu zaměstnanci.

Vztah mezi uživatelem a personální agenturou je časově omezen na období, kdy agentura deleguje oprávnění uživateli ukládat přidělenému zaměstnanci pracovní úkony s přesnými pokyny, ale také řídit, kontrolovat a organizovat jeho práci. Uživatel nemůže dát agenturnímu zaměstnanci výpověď ani ho dočasně přidělit ke třetí osobě, uživatel a jeho vedoucí zaměstnanci nejsou zplnomocněni po dobu přidělení agenturního zaměstnance k právním úkonům (Vojtko, 2016, s. 129).

Po oficiálním navázání spolupráce personální agentury s uživatelem, uzavření a podepsání smlouvy, vyhledání a zajištění zaměstnance k uživateli, začíná proces adaptace a zároveň garanční doba (Evangelu, Juříčka, 2013, s. 21). Evangelu a Juříčka (2013, s. 21) garanční dobu

stanovují na tři měsíce, u manažerských pozic až na šest měsíců. Personální agentura v garanční době přesně monitoruje průběh adaptačního procesu a spokojenost nového zaměstnance. Pokud nastane nějaká komplikace mezi uživatelem a přiděleným zaměstnancem, nastupuje konzultant z personální agentury a celou situaci začíná řešit. Nevyřeší-li se problémy a nový pracovník se neosvědčí, nabízí personální agentury vrácení finanční částky nebo vyhledání náhradního zaměstnance zdarma v co nejkratším čase.

Jak již bylo uvedeno v předešlé kapitole, v roce 2017 začala novela zákona o zaměstnanosti povolovat personálním agenturám umístování zahraničních zaměstnanců ze třetích zemí ke klientům na dobu určitou. Personální agentury již mohou zahraniční zaměstnance k uživatelům dodávat na dobu určitou či jako kmenové zaměstnance. V období nízké nezaměstnanosti náboráři z personálních agentur velmi často vyhledávají a umísťují k uživatelům pracovníky ze třetích zemí. Z výzkumu autorek Schebelle a Horákové (2012, s. 62–64) vychází bariéry, které zásadně ovlivňují integraci cizinců do české společnosti a komplikují cizincům celý adaptační proces. Zmíněné bariéry slouží zároveň jako doporučení ke zlepšení spolupráce personální agentury s uživatelem na adaptaci zahraničního zaměstnance. Schebelle a Horáková za závažné bariéry považují: „...*nedostatečnou orientaci v prostředí a nízkou znalost právních předpisů. Nereálná očekávání některých cizinců mohou být rovněž bariérou integrace, jako např. pomoc státu při obstarávání bydlení či bydlení zdarma pro studující cizince, případně poskytování finanční pomoci cizincům.*“ (Schebelle, Horáková, 2012, s. 64). Dále je to přístup úřadů a úředníků k cizincům, složitá byrokracie, nefunkčnost vzdělávacího systému, diskriminace či dokonce „...*odstup majority od menšin a naopak tendence některých menšin se izolovat.*“ (Schebelle, Horáková, 2012, s. 62). Výčet překážek v adaptaci je zároveň výčtem skutečností, na které by se měla personální agentura a její uživatel zaměřit pro maximální efektivitu adaptačního procesu a bezproblémové zapojení pracovníka z třetí země.

Při procesu obsazování zaměstnance k uživateli má personální agentura velkou zodpovědnost a odpovídá za pracovní místo a činnost, kterou bude pracovník pro uživatele zastávat, a za pracovní prostředí. Zaručuje, že budou u uživatele přijata ochranná opatření, poskytnuty kompletní instrukce nebo pomoc a zejména garantuje uživatelům to, že zaměstnanci mají potřebnou kvalifikaci pro výkon práce. Za dodaného zaměstnance uživatel přejímá stejnou zodpovědnost jako za ty, které již sám zaměstnává, a také zodpovídá za akceptování ochranných opatření, jež jsou zapotřebí s ohledem na práci, kterou má pronajatý zaměstnanec vykonávat (Jouza, Ženíšková, Salačová, 2005, s. 34).

Pichrt (2013, s. 128–130), stejně jako Tošovský (2011, s. 130) zmiňuje povinnost zabezpečení srovnatelných a nikoli nevýhodných pracovněprávních podmínek agenturního pracovníka se zaměstnancem kmenovým. Odpovědnost je na obou stranách, na straně agentury práce, ale také na straně uživatele, a proto se personální společnost případně může dovolávat nápravy.

4 ZAČLENĚNÍ ZAHRANIČNÍCH ZAMĚSTNANCŮ V ČESKÉ REPUBLICE

Začlenění neboli integrace je proces postupného zapojování původem cizích občanů do tuzemské společnosti. Výsledkem kvalitně provedené integrace cizince do majoritní společnosti je: „...*oboustranně přínosné nekonfliktní soužití cizinců a majoritní společnosti.*“ (MPSV ČR, 2016, nestránkováno). Tvrzení je platné nejen pro bezproblémové začlenění do české společnosti, ale zároveň je aplikovatelné na jakékoli nově vznikající pracovní vztahy. Nekonfliktní vztahy na pracovišti a neutrálnost v pracovním procesu je dobrý začátek pro adaptaci. Kepka (2011, s. 8) dodává, že jde o proces oboustranný, kdy majoritní společnost vytváří minoritní skupině adekvátní podmínky k integraci a skupina minoritní má vůli se zapojit do společnosti, ochotu splynout a dodržovat nařízení platící na území České republiky.

Úvodem je podstatné zdůraznit, že integrace (přejímání kultury, ale nesplynutí) není asimilace (splynutí s kulturou na novém území). Asimilace je výsledkem úspěšné integrace (Bosswick, Heckmann, 2006, s. 4). Cílem je najít konsenzus a takovou polohu oboustranného vztahu, kdy vztah bude fungovat harmonicky a zároveň jako prevence sociální exkluze. Bosswick, Heckmann (2006, s. 4) navíc upozorňují na vznik struktur nerovnosti a negativních dopadů pro společnost, pokud dojde k selhání v integraci. Proto nastavení co nejrovnějších pracovních podmínek, díky nimž zahraniční zaměstnanci budou spokojeni a budou odvádět dobrou práci, je pro kvalitní adaptaci zásadní. Je samozřejmě nutné dodržovat zákony, na straně druhé není od věci u zaměstnanců akceptovat jejich kulturní odlišnosti (víra, odlišná data svátků, jiné rituály apod.), což může dodat na stabilitě a posílení vztahů v rámci systému adaptace (Bosswick, Heckmann, 2006, s. 1).

Podle výsledků kvalitativního sociologického výzkumu zaměřeného na pracovní migranty, převážně Ukrajince, v nízkokvalifikovaných pozicích, který byl uskutečněn v roce 2016, v projektu Migrace a proměny regionálních trhů práce v Sociologickém ústavu AV ČR v rámci strategie AV21 Globální konflikty a lokální souvislosti, cizinci převážně uváděli, že jim personální agentury pomohly v počátcích navázání nové pracovní spolupráce. Agentura cizincům zprostředkovala práci, usnadnila komunikaci v případě neznalosti českého jazyka a prostředí, poskytla koordinátora, pomohla zajistit ubytování a v některých případech i dopravu. Sociologický výzkum byl uskutečněn ve městech, pro která je typická vysoká nezaměstnanost a žije zde hodně cizinců. Sběr dat proběhl hlavně v průmyslových oblastech s elektrárnami,

sklady, ve městech, kde podnikají stavební organizace a v lokalitách se zpracovatelským průmyslem v oblastech s nízkou prestiží manuálních profesí (Migraceonline.cz, 2016, nestránkováno). Výzkum potvrzuje, že ukrajinští pracovníci v rámci navázání nové pracovní spolupráce a při změně prostředí velmi oceňují pomoc s orientací a začleněním.

Správná sociální integrace vede ke společenské pospolitosti, což je nejen opora stabilního fungování společnosti, ale rovněž jde o nástroj, který bojuje proti vzniku sociálně-patologických jevů. K tomu, aby mohla být zahájena sociální integrace, je zásadní podmínkou legální pobyt cizince v České republice (Koldinská, Scheu, Štefko, 2016, s. 13). Začlenění cizinců do české společnosti již není jen v zájmu státu, ale i měst a regionů. Otázka týkající se životních a pracovních podmínek s navyšujícím se počtem cizinců v Čechách je již řešena i na úrovni jednotlivých měst. Centra na podporu integrace cizinců začala vznikat v roce 2009 pod záštitou Ministerstva vnitra České republiky. Integrační centra se snaží s největším respektem k cizinci býti dobrým koordinátorem a realizátorem při aktivitách, jež podporují hlavně jazykové dovednosti, právní a sociální osamostatnění. Centra podporující integraci cizinců zajišťují vzdělávací akce (lekce českého jazyka, kulturní akce, tlumočnické služby, sociální a právní poradenství, sociokulturní kurzy, pomoc komunitních pracovníků) anebo zprostředkovávají internetová pracoviště a knihovny (Migraceonline.cz, 2012, nestránkováno).

Centra na podporu integrace cizinců slouží zejména cizincům, kteří setrvávají v České republice legálně, a dále cizincům, kterým byla udělena mezinárodní ochrana. Pracovníci těchto center řeší aktuální problémy cizinců, a proto spolupracují s „...*krajskými a obecními úřady, pobytovým pracovištěm Odboru azylové a migrační politiky, cizineckou policií, státní a městskou policií, úřady práce, finančními úřady, hospodářskou komorou, živnostenskými úřady, neziskovými organizacemi a dalšími subjekty.*“ (Integracnicentra.cz, 2018, nestránkováno). Z výzkumu autorek Schebelle a Horáková s názvem *Bariéry integračního procesu reflexí cizinců z třetích zemí*, který byl uskutečněn v roce 2012 a jehož cílem bylo zmapovat bariéry integračního procesu Ukrajinců, Vietnamců a Rusů, vychází, že se při řešení nesnází a komplikací cizinci kromě svých známých mezi tuzemskými obyvateli a svých příbuzných obrací ještě na centra pro integraci, své zaměstnavatele, vedoucí směny, poté na cizineckou policii, ambasádu, městský úřad a kraje (Schebelle, Horáková, 2012, s. 36).

Dle Bobysudové (2011, s. 19) jsou v právním a sociálním poradenství cizinců nejpalčivějšími tématy vzdělávání, jazykové kurzy, práce, pokuty, exekuce, vyhošťování, ale i sloučení rodin

a rodinný život. Část těchto citlivých oblastí pro zahraniční zaměstnance je již prioritami stěžejního dokumentu – Koncepce integrace cizinců. Multikulturalita je čím dál častěji skloňované slovo, a nejen proto by mělo docházet k posílení vzájemného vztahu mezi minoritou a majoritní společností a těžit ze společného dialogu, který vzdělanost obou skupin může posouvat a zároveň pomůže zachovat sociální soudržnost. V současné době dochází již ke stabilizaci multikulturní výchovy, která se stává nástrojem pro snadnější integraci a přijímání cizinců, a dochází tak k získávání multikulturních kompetencí (Hobzová Öbrink, Trochtová, Sobková, 2017, s. 28).

Schebelle a Horáková uvádí: „*Integrační programy zvyšují informovanost cizinců o podmínkách jejich života a práce v majoritní společnosti a pomáhají jim lépe využít jejich pracovní potenciál.*“ (Schebelle, Horáková, 2012, s. 58). Závěrem výzkumu od zmíněných autorů bylo také prokázáno, že cizinci, kteří neměli dostatek informací, nevěděli, že mohou navštívit integrační centra, projevovali se s větší nejistotou a více vyjadřovali své obavy.

Koncepce integrace cizinců – ve vzájemném respektu v roce 2019 potvrzuje, že cizinci ze třetích zemí překračují hranice převážně z důvodu výdělečných aktivit (MV ČR, 2019b, s. 1). Počet cizinců roste a prodlužuje se i doba jejich pobytu, lze to spatřovat i na procesu stárnutí cizinců v České republice. Koncepce dále dotvrzuje fakt, že jeden z důvodů, proč se cizinci rozhodli pro trvalý pobyt v České republice, je kvalitní integrační proces. Cílovou kategorií integrace jsou lidé ze třetích zemí, kteří žijí v ČR delší dobu, a doplňují ji občané Evropské unie. Pro kvalitní integraci cizinců koncepce definuje pět klíčových oblastí: „...*znalost českého jazyka, ekonomická a sociální soběstačnost, sociokulturní orientace ve společnosti, vztahy mezi komunitami a princip postupného nabývání práv cizinců v návaznosti na postupné získávání vyšších pobytových statusů na území České republiky.*“ (MV ČR, 2019b, s. 3). Tyto zásadní okruhy podpoří také posílení informovanosti cizinců a českých občanů, zároveň také kladení důrazu na intenzivní komunikaci problematiky migrace a integrace minority (MV ČR, 2019b, s. 3).

5 UKRAJINŠTÍ ZAMĚSTNANCI A JEJICH ADAPTACE

5.1 Ukrajinci

Skupina přicházejících ukrajinských pracovníků je v současné době velmi nehomogenní, přicházející pracovníci už nejsou jen nekvalifikovaní a ačkoli Ukrajina s Českou republikou nesdílí hranice, Ukrajinci jsou nejpočetnější skupinou pracovníků s dlouhodobým či trvalým pobytem v České republice od 90. let 20. století (Uherek, 2016, s. 5).

Z Ukrajiny odchází pracovníci kromě pracovních důvodů i z důvodů sociálních a politických. Drbohlav, Janská, Šelepová (1999, s. 9) na základě dotazníkového šetření Ukrajincům přiřazují znaky po jejich příchodu do České republiky jako je neorganizovanost, velmi limitovaný kulturní život, avšak stále větší signály rostoucího zájmu ukrajinské pracovní komunity o trvalejší usazení v České republice. Autorky Martínková, Pechová, Feistingerová a Leontiyeva (2010, s. 77) o jedenáct let později Ukrajince popisují jako neuzavřené, přátelské, je méně komplikované s nimi navázat vztah a vzájemně si nastavit přijatelné podmínky integrace. Sýkora (2016, s. 478) jejich popis potvrzuje a srovnává je s vietnamskými pracovníky. Ukrajinské zaměstnance lze na rozdíl od vietnamských považovat za méně vnitřně semknuté, netvoří uzavřená společenství, ale jsou otevření a neodtažití. Po příchodu do České republiky se Vietnamci nejdříve stmelují sami mezi sebou, vytvoří si své vlastní společenství, v případě ukrajinských zaměstnanců tomu tak není (Sýkora, 2016, s. 478).

Drbohlav (2015, s. 115) na základě výzkumu každodennosti a časoprostorové mobility ukrajinských migrantů však vyvozuje závěrem několik typických rysů ukrajinských zaměstnanců v České republice vůči majoritě. Volný čas ukrajínští zaměstnanci tráví obecně úplně jinak než čeští zaměstnanci. Ukrajínští pracovníci se od českých zaměstnanců maximálně liší v záběru práce, práce je majoritní v porovnání s aktivitami ve volném čase a typická je pro ně rutina a nízká každodenní mobilita v prostoru. Každodennost života se samozřejmě odvíjí od typu profese, např. práce ve směnném provozu, ve stavebnictví, a od délky pracovních směn, které zabírají většinou velkou část dne. Na volnočasové aktivity tak zbývá opravdu málo času, je běžné, že Ukrajinci své volnočasové aktivity přesouvají do budoucna – do doby, až se budou cítit více ekonomicky soběstační, či až se vrátí na čas k rodině na Ukrajinu. Autor dokonce přirovnává charakter každodennosti ukrajinských pracovníků k mexickým migrantům v USA a dále doplňuje, že denní mobilita Ukrajinců je téměř nulová.

Rákoczyová (2007, s. 57) uvádí, že zájem o Ukrajince je především na pozice manuálně pracujících, a to ve stavebním a zpracovatelském průmyslu. Dále upozorňuje na jazykovou a kulturní blízkost. Ačkoli mohou mít Ukrajinci v České republice menší jazykové potíže než kupříkladu Vietnamci, pokud však mají větší nedostatky, už to může znamenat komplikovanější jednání na úřadech při zařizování povolení k pobytu nebo získání pracovního povolení. Špatná znalost českého jazyka může vést právě k tomu, že se ukrajinští pracovníci rozhodnou hledat práci v Čechách právě přes personální agenturu. Ukrajinci pochází původem ze slovanské země, jejich jazyk, kultura a tradice nejsou dramaticky odlišné. Avšak v Čechách o nich stále převládá stigma o cizincích ze třetích zemí. O to větší může být v prvním setkání s úřady, jinými institucemi a společnostmi vzájemná nedůvěra, která se časem po adaptaci na české podmínky promění v silnější vazby k imigrační zemi. Stěhování do jiné země je pro každého psychicky náročné, strach z neznámého prostředí a obavy ze společenského vyloučení nejen vysilují, ale také proměňují lidské chování k velmi opatrnému a nedůvěřivému. Rákoczyová (2007, s. 57) upozorňuje, že o to důležitější je pro ukrajinského zaměstnance, ale i pro jeho potenciálního zaměstnavatele adaptační proces, který oběma stranám zkrátí prvotní náročnou dobu.

Autoři Strielkowski a Rausser (2013, s. 1043) na základě výzkumu o ekonomické restrukturalizaci ve stavebnictví v České republice a na Ukrajině získali profil pracujících Ukrajinců. Až 80 % zaměstnanců tvoří ženatí muži přibližně ve věku 42 let s poměrně dobrým vzděláním, ovládají český jazyk a jsou schopni vydělávat poměrně vysoké platy. Právě u těchto mužů je obvyklé, že rodinu zanechali na Ukrajině a finančně ji podporují. Profil pracujících žen z Ukrajiny, kterých je mnohem méně a jsou mladší o 4–5 let, je v oblasti vzdělání a schopnosti mluvit česky jinak velmi podobný. Jen přicházející pracující ženy nejsou tak často vdané (Strielkowski, Rausser, 2013, s. 1043). Bernard a Mikešová (2014, s. 527) potvrzují, že muži jsou zaměstnáni většinou jako stavaři a ženy jako uklízečky či jako zaměstnankyně v textilním odvětví. Výzkumy z roku 1999 naznačují, že ukrajinští pracovníci na pozicích dělníků byli nejčastěji vysokoškoláci (Drbohlav, Janská, Šelepová, 1999, s. 8). Trbola a Rákoczyová doplňují (2010b, s. 60), že dosažené vzdělání a kvalifikace nejvíce využijí v České republice ukrajinští zaměstnanci s odborným výcvikem nebo potvrzeným vyučením. Z výzkumů zaměřujících se na kvalifikaci a vzdělání ukrajinských pracovníků vyplývá, že pracovníci přicházející z Ukrajiny už tolik své původní povolání nemění, a pokud ukrajinský zaměstnanec pracuje na jiné pozici, než pracoval na Ukrajině, není tak velký rozdíl v míře

kvalifikovatelnosti prací vykonávaných před odjezdem a po odjezdu z Ukrajiny (Bernard, Mikešová, 2014, s. 527).

Jak bylo uvedeno, skupiny Ukrajinců nejsou již čistě homogenní. Život Ukrajinců naplněný prací a ve volném čase podpořený organizovanou pasivitou je typický pro profese s nízkými platy a nijak intelektuálně náročné, většinou se špatnými pracovními podmínkami. V souvislosti s tímto životním stylem je možné vidět sociální vyloučení z majoritní společnosti. Avšak na straně druhé v současné době pozorujeme snahu o začlenění této skupiny a odstraňování sociálních nerovností, jelikož někteří Ukrajinci by se rádi v České republice usadili natrvalo (Bernard, Mikešová, 2014, s. 527). Z šetření Bernarda a Mikešové o Ukrajincích a Vietnamcích je čitelné, že u Ukrajinců, kteří chtějí bydlet v okolí svých krajanů, klesá schopnost integrace: „*Vyšší míru integrace předpokládáme i u imigrantů, kteří v České republice bydlí s dalšími rodinnými příslušníky. Imigranti bydlící sami nebo ve společném ubytování s nerodinnými příslušníky lépe odpovídají klasickému typu dočasných pracovních migrantů a jejich míra integrace je proto pravděpodobně nižší.*“ (Bernard, Mikešová, 2014, s. 530–538).

Výrazným fenoménem posledních let je příliv ukrajinských lékařů, zubařů a zdravotních sester. Tato skutečnost bude do budoucna důležitou otázkou pro udržitelnost českého zdravotnictví. Velmi často dochází k migraci cizinců z pracovních důvodů a v některých případech může jít o tzv. cirkulační migraci. Ukrajinci si nebudují silné kořeny v Čechách, aby se tu usídlili napořád, ale snaží se zde zdržet jen po dobu, kdy si vydělávají peníze, a pak se opět vrátí na Ukrajinu. Pomocí výdělků si zajistí lepší živobytí a zvýší si na určitou dobu svůj sociální status. Ovšem podle dlouhodobější zkušenosti se ukazuje, že jim toto příjemné období nevydrží tak dlouho, jak by si přáli, cesty za prací se opakují, což má za důsledek vytvoření si vztahu k České republice a mnohdy následuje přestěhování (Martínková, Pechová, Feistingerová, Leontiyeva, 2010, s. 61). Pokud nenásleduje přestěhování, velmi často zvolí cestu odloučení od rodiny, kterou finančně podporují, a do své domoviny se vrací například jednou či dvakrát ročně – v létě nebo v době vánočních svátků. Délka pobytu zahraničního zaměstnance je základní a nejvýznamnější faktor, který má vliv na integraci. S prodlužující se dobou zaměstnaných cizinců navíc dochází k přetvoření despektu na úctu (Vašát, Bernard, 2015, s. 205).

Na základě výzkumu od Schebelle a Horákové (2012, s. 32–33), který se týkal zjišťování bariér v integračním procesu cizinců ze třetích zemí, bylo zjištěno, že až 70 % Ukrajinců má pocit, že se od nich očekává absolutní adaptace na hodnoty české společnosti a dokonce uvádí napětí, jež vnímali od majority, když začali studovat češtinu až po příchodu do České republiky. Ukrajinci mají největší obtíž v přizpůsobení se ve vybraných aspektech – stesk po domově, rodině, přátelích (68 %), poté vyřizování záležitostí na úřadech (66 %), studium českého jazyka (58 %), přizpůsobení se pracovnímu prostředí (50 %), návyk na český způsob života (48 %), česká strava (43 %). Za nejproblémovější oblasti při začlenění cizinců do české společnosti kromě jazykové bariéry považují autorky Schebelle a Horáková (2012, s. 57): „...*xenofobní postoje většinové společnosti, které mají za následek pocity sociálního vyloučení přistěhovalců... odlišný vzhled, cizí původ, jinou mentalitu a kulturu...*“ Dále autoři spatřují problémy v „...*diskriminaci, nerovném zacházení, rasismu, nenávisti a nevraživosti domácích obyvatel...ekonomických faktorech (například: nízký příjem, horší přístup k zakázkám, nemožnost získat půjčku, drahota, zejména pro ty, kteří výdělek posílají domů)*...“ (Schebelle, Horáková, 2012, s. 57).

Z průzkumu spokojenosti zaměstnavatelů s ukrajinskými zaměstnanci vyplývá, že si chválí jejich pracovitost a vstřícnost. Zaměstnavatelé umí ocenit i integraci do kolektivu. Co se kvalifikace a pracovního zaměření týká, největší zájem je po zaměstnancích technicky orientovaných (kovodělníci, strojaři), obecně po řemeslnících (tesaři, truhláři, zedníci, podlaháři, malíři, štukatéři, apod.). Pracovníci chybí ale i v potravinářském průmyslu, organizace hledají kuchaře, cukráře i pekaře. Vysoká poptávka stále trvá i po skladnících, řidičích, ošetřovateli skotu anebo švadlenách (HK ČR, 2018, nestránkováno).

Rákoczyová (2007, s. 46) uvádí důvody vyhledávání zahraničních zaměstnanců – větší pracovní nasazení, chybějící zaměstnanci na určitá pracovní místa (řemeslníci, opraváři), v některých případech je to i úspora nákladů, kdy nabízejí cizincům nižší peníze, za které jsou ochotni pracovat.

Z analýzy Hospodářské komory vyplývá: „*Ukrajínští pracovníci jsou přínosem nejen pro zaměstnavatele, ale i společnost.*“ (HK ČR, 2018, nestránkováno). Pokud získají práci prostřednictvím projektu Režim Ukrajina, přispějí tak na každého důchodce 440 korunami. Od 1. 9. 2019 je projekt Režim Ukrajina nahrazen projektem s názvem Program kvalifikovaný zaměstnanec. Režim Ukrajina se specializoval na kvalifikované zaměstnance z Ukrajiny, cílem

bylo zkrácení doby přijetí uchazeče k zaměstnavateli a pomoci uchazeči s administrativní zátěží při vyřizování potřebných dokladů. Po přejmenování režimu na Program kvalifikovaný zaměstnanec rozšířil své pole působnosti na další země. Plán se aktuálně zabývá projekty řízené ekonomické migrace pro středně a nízkokvalifikované zaměstnance a Hospodářská komora ČR se proměnila v ústřední místo pro získávání, ověřování a vkládání žádostí zaměstnavatelů do programu. Kromě Ukrajiny se plán soustředí i na Bělorusko, Filipíny, Indii, Kazachstán, Moldavsko, Mongolsko, Srbsko a Černou Horu (HK ČR, 2017a, nestránkováno). Personální agentury jsou těmito vládními projekty logicky ovlivněny a na základě jejich působení se přizpůsobují organické proměně trhu práce.

5.2 Proces adaptace ukrajinských zaměstnanců

Obecně je změna označována jako komplikovaná situace, ve které člověk obvykle řeší nově vzniklé situace a překračuje překážky v životě, které si mohou žádat menší i větší výdej energie a úsilí. Ať už je změna práce a sociálního prostředí pozitivní nebo negativní, vyvolává v ukrajinském zaměstnanci napětí, což se projevuje v emocích, chování k okolí a také chování k němu samotnému, a pokud navíc čelí různým formám adaptačního tlaku, může to neblaze ovlivnit psychické zdraví (Shen, 2018, s. 53). Autoři Shi a Franklin (2014, s. 210) vyvozují závěry z výzkumu o adaptaci expatriotů, že předešlá mezinárodní adaptační zkušenost není podmínkou pro lepší začlenění v jiné organizaci a pro lepší výkon. Není tedy automatismem, aby personální agentury předpokládaly, že ukrajinský pracovník, který má již nějaké zkušenosti s prací v zahraničí, se bude rychleji adaptovat.

Organizace, které zaměstnaly ukrajinské pracovníky přes personální agenturu, jsou ušetřeny agendy – vyhledávání a získávání zaměstnanců, avšak adaptační proces už probíhá buď ve spolupráci s personální agenturou, či v jejich režii samostatně. Je nejen v zájmu personální agentury, ale i v zájmu jejích klientů, aby se Ukrajinci dobře adaptovali na pracovní podmínky a integrovali do české společnosti. Avšak aktivní podílení se na kvalitní adaptaci cizího zaměstnance není vždy ze strany zaměstnavatele samozřejmé. V současné moderní době je organizace práce urychlovaná a pracovní síla je flexibilizovaná, což ke klidné adaptaci nepřispívá a tyto obecné trendy zrychlují vše a zkracují čas, který je však nezbytný k navázání vztahů a vzájemné důvěry (Rákoczyová, 2007, s. 96). Řízení a rozvoj ukrajinských pracovníků jako mezinárodní pracovní síly je pro HR specialisty, konzultanty personální agentury, velmi důležitou oblastí, ve které se musí stále zdokonalovat a neponechat adaptační proces ukrajinských zaměstnanců náhodě, jelikož ukrajinští pracovníci do České republiky za prací

přichází. Úkolem HR profesionálů jako zprostředkovatelů ukrajinských pracovníků je připravit mezikulturní adaptaci, pracovat na duševním zdraví, udržení míru, stability a zároveň rozvoji profesního růstu (Srivastava, 2000, s. 536).

Ryměš (1985, s. 19) definuje adaptaci jako specifický proces, v jehož průběhu dochází ke konfrontaci a k aktivnímu vyrovnávání se člověka se změnami životního prostředí. Výsledkem je takový stav, který přesně vyjadřuje kvalitu vztahu člověka k novému, změněnému prostředí, na něž se adaptoval. Výsledný stav se odráží ve struktuře osobnosti člověka jak v negativním, tak v pozitivním smyslu (Ryměš, 1985, s. 19). Linhart, Petrusek, Vodáková a Maříková definují adaptaci jako: „*Proces a výsledek procesu změn v chování, ve struktuře společenské skupiny, v sociální organizaci nebo v kultuře, přispívající k přežití, fungování nebo udržování rovnováhy se sociálním a přírodním prostředím.*“ (Linhart, Petrusek, Vodáková, Maříková, 1996, s. 50). O výše uvedených definicích by se dalo uvažovat jako o obecných definicích adaptace, Dvořáková již definuje přímo řízenou adaptaci nového zaměstnance: „*Řízená adaptace znamená systematickou orientaci a formalizované začlenění nového zaměstnance, příp. i externího spolupracovníka, do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace.*“ (Dvořáková, 2012, s. 162). Storey, Ulrich a Wright (2019, s. 77) adaptaci popisují už jako schopnost rychle využít novou pracovní příležitost, uzpůsobit se okolním podmínkám a vyhnout se lhostejnosti, naopak snažit se dosáhnout sebeuspokojení.

Je to navyknutí si nejen na pracovní činnost, ale na nové prostředí a určité chování v něm, proto Dvořáková (2012, s. 162) adaptaci nového zaměstnance vysvětluje jako pracovní a sociální adaptaci zároveň, jelikož se prolínají. Kromě dovedností potřebných pro výkon práce potřebuje ukrajinský zaměstnanec ještě schopnost navazovat a udržet vztahy s kolegy na pracovišti, a pak ještě vztahy s českými obyvateli. V případě, že se ukrajinský zaměstnanec dobře adaptuje v práci, přizpůsobí se svému okolí, je dalším krokem finanční nezávislost a s ní spojená i jistota bydlení. V současné době téměř všechny větší firmy připravují pro nové zaměstnance adaptační program, který spouští adaptační proces.

Začátek adaptačního procesu podle Ryměše (1985, s. 30) je již před nástupem do zkušební doby. Zaměstnanec se adaptuje už od úplného počátku, kdy ho organizace osloví nebo naopak. Šikýř (2016, s. 116) adaptační proces považuje za zahájený prvním dnem nástupu nového pracovníka do práce. Obdobně formálně vnímá i ukončení tohoto procesu, adaptaci považuje za ukončenou po uplynutí zkušební doby. Konec adaptačního procesu je spojen s formálním

hodnocením adaptačního programu, kdy zaměstnanec s vedoucím zaměstnancem či manažerem shrnují celý adaptační proces a diskutují o možných změnách. Formální hodnocení by mělo určitě doplnit i neformální, které probíhá podle potřeby v průběhu adaptace. Je to zároveň preventivní opatření k rozpoznání problému pracovního výkonu a nalezení jeho řešení. Šikýř (2016, s. 115) pokládá adaptaci zaměstnanců, také označovanou jako orientaci zaměstnanců, za závěrečnou etapu celého procesu obsazování pracovníků na pracovní pozice. Rozlišuje dvě formy adaptace – formální a neformální. Adaptace formální je předem velmi promyšlený a naplánovaný proces uskutečňovaný systematicky pod záštitou manažera nebo pověřeného zaměstnance, v případě spolupráce s personální agenturou je to pod záštitou konzultanta personální agentury a uživatele personální agentury. Neformální adaptace probíhá velmi organicky pod vlivem celého sociálního okolí. Tato forma adaptace je vnímána jako důležitá, neboť dobré vztahy na pracovišti a uvolněnost při pracovním výkonu přispívají logicky nejen k lepšímu výkonu, ale také k větší psychické pohodě. Uvolněnost je v tomto případě myšlena nikoli morální, nýbrž psychická, kdy se zaměstnanec necítí býti vyčleněn z organizačního prostředí a respektuje firemní hodnoty a ztotožňuje se s nimi. Spojení formy neformální a formální může být ideální kombinací, kdy v předem naplánovaném procesu adaptace dojde i k psychickému uvolnění díky budování dobrých vztahů na pracovišti (Šikýř, 2016, s. 115).

Váchal a Vochozka (2013, s. 306) za hlavní nástroje procesu adaptace považuje – udržování kontaktu před nástupem do firmy, předání informačních materiálů o pracovním místě, organizaci a její firemní kultuře včetně adaptačního plánu (školení, tréninky apod.), představení a vysvětlení adaptačního plánu, vstupní rozhovor s přímým nadřízeným a seznámení s kolegy, s firemní politikou a se směrnicemi organizace. V rámci úplného seznámení se a podpoření adaptace jsou vhodné pravidelné rozhovory nového zaměstnance se zaměstnavatelem a přímým nadřízeným, kdy se ověřuje průběh adaptace a pracovní výsledky. V rámci podpory jednoty mezi zaměstnancem a organizací by měl být zaměstnanec seznámen s dalšími útvary a jejich rozdílnými činnostmi. Docházet by mělo i ke kontrole v průběhu adaptačního procesu a k vyhodnocení adaptačního procesu, zda si zaměstnanec našel vztah k organizaci a zvládl úlohy své profese a je dostatečně motivován (Váchal, Vochozka, 2013, s. 306).

Šikýř (2016, s. 115) průběh adaptačního procesu definuje jako tři komponenty, které adaptační proces musí zabezpečit, a které se zároveň prolínají. Důležitým prvkem a zároveň první fází adaptačního procesu je informovanost přijatého zaměstnance. Jde nejen o povahu, podmínky,

požadavky výkonu práce, ale i hodnoty organizace, pracovní řád, předpisy, systém hodnocení a odměňování. Druhá fáze je odborné zapracování, jehož výsledkem je vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Odborné zapracování probíhá formou různých metod vzdělávání na pracovišti (např. asistování, instruktáž, rotace práce apod.) i mimo pracoviště (např. seminář, pracovní porada, demonstrování apod.). Třetí komponentou a fází úspěšného adaptačního procesu je sociální začlenění zaměstnance. Nový ukrajinský zaměstnanec by se v organizaci neměl cítit jako v cizím prostředí, přivykne si na nový kolektiv, který ho přijme. Ukrajinec se zkrátka cítí být členem jednoho pracovního týmu a má pozitivní vztah k práci. Při adaptaci zahraničního zaměstnance by mělo dojít nejen k adaptaci formální, ale i k té neformální, která může předejít různým sociálně patologickým dopadům a psychickým problémům.

Definovat délku adaptačního procesu je tak velmi složité – jiná bude u zkušeného zaměstnance, který již v České republice pracoval a zná základy jazyka, a jiná u mladého člověka, který poprvé opustil domov. Adaptační proces slouží nejen pro pokojnou aklimatizaci zaměstnance, ale je to strategický nástroj i vedoucího zaměstnance či manažera. V průběhu adaptace si již vytváří předpoklady pro následné úspěšné řízení zaměstnance. Naprosto klíčový je zde partnerský vztah všech zúčastněných subjektů – přímý nadřízený, kolega, který se stane mentorem a zástupce personálního oddělení, neboť společný cíl je zřejmý, a to spokojený zaměstnanec pracující bez chyb, který vydělá peníze sobě, organizaci a personální agentuře (Dvořáková, 2012, s. 163).

Adaptační proces není jen vstupní školení, nýbrž i přijetí a začlenění ukrajinského zaměstnance do podniku a místních podmínek. Má několik účelů, důležitá je integrace a pravidelná podpora nováčka v kolektivu, která zároveň snižuje stres z nově vzniklé situace. V adaptačním procesu je dobré nového ukrajinského zaměstnance motivovat, aby zvládal pracovní procesy. Výhodou tohoto procesu je pro zaměstnavatele poznání slabých a silných stránek nového zaměstnance. Pokud však dobře nastavený adaptační proces proběhne kvalitně a v pořádku, výsledkem je nejen rychlejší nástup plné výkonnosti nového zaměstnance, ale především snížení možné fluktuace zaměstnanců a lepší přijetí nováčka kolektivem, který se na jeho adaptaci buď přímo, nebo nepřímo podílel (Hlušíčka, 2012, nestránkováno). Základní podmínkou úspěšného procesu adaptace ukrajinského zaměstnance je komunikace a alespoň částečně individuální přístup, aby nedošlo k mystifikaci, nespokojenosti a v nejhorším případě předčasnému ukončení spolupráce. Hofstede, Hofstede a Minkov (2010, s. 384–387) vypracovali standardní

průběh začlenění zahraničních zaměstnanců a označili ho jako *U křivku*. Po nástupu cítí ukrajinský zaměstnanec pozitivní emoce, nadšení, které jsou vystřídány negativními pocity a dochází ke kulturnímu šoku. Po dezorientaci a zmatku přichází dokonce vzájemné odcizení, pomyslné dno, a po několika týdnech či měsících dochází k funkčnímu přizpůsobení a k adaptaci. Autoři Shi a Franklin (2014, s. 210) upozorňují na opak, sociokulturní adaptace a psychologické přizpůsobení dle nich časem klesají. Některým ukrajinským zaměstnancům tak může trvat i několik měsíců, než se přizpůsobí. Autoři *U křivku* vyvrací tvrzením: „*Stručně řečeno, vztah mezi časem a mezikulturní adaptací je komplikovaný a nelze jej jednoduše popsat jako U-křivku.*“ (Shi, Franklin, 2014, s. 210). Jeden ukrajinský pracovník se dokáže přizpůsobit hned při vstupu, druhému Ukrajinci to může trvat i několik měsíců.

Gärtner a Drbohlav interpretují teorii adaptačního schéma: „*Pokud expatriot nemá přístup k znalostním schématům používaným v hostitelské kultuře, pak také nechápe chování jedinců z hostitelské kultury a má tendenci vytvářet si schémata vlastní.*“ (Gärtner, Drbohlav, 2012, s. 389). Z vysvětlení adaptačního schématu vyplývá, že ukrajinský zaměstnanec se tak soustředí na své vlastní vytvořené scénáře o hostitelské kultuře, na své vlastní informační vjemy a nebere v potaz ty, které jsou důležité pro zaměstnavatele. Aby se zabránilo komplikacím a tomu, že si ukrajinský pracovník bude tvořit svá vlastní schémata, je důležité s ním komunikovat, vysvětlovat, ověřovat a dodávat mu potřebné informace k práci, ale i k okolí a kultuře.

Pracovní prostředí v české organizaci se po nástupu ukrajinských zaměstnanců mění v multikulturní prostředí. Multikulturní pracovní prostředí se vyznačuje tím, že v něm pracuje více zaměstnanců s rozlišnou národností či náboženstvím (Slavíková, 2004, s. 33). V novém multikulturním prostředí může u zaměstnance vzniknout akulturační stres. Na vznik stresu v novém prostředí a na adaptaci má kromě struktury lidského kapitálu vliv několik faktorů – demografické faktory (věk, pohlaví, dosažené vzdělání), situační faktory (akulturační stadium, kulturní vzdálenost, předchozí adaptační zkušenost, angažovanost), postoje ukrajinských a českých zaměstnanců, podpora organizace a strategie, které úspěšné adaptaci napomáhají (Gärtner, Drbohlav, 2012, s. 388).

Lidský kapitál má jako jeden z hlavních faktorů na adaptační proces vliv, dále adaptaci ovlivňuje také to, jak je zaměstnanec vybaven jazykově, technicky, jaké má pracovní, interkulturní zkušenosti a dovednosti, jaká jsou specifika dané organizace, na kterou se má adaptovat (Gärtner, Drbohlav, 2012, s. 386). V adaptačním procesu ukrajinských zaměstnanců

je významné zaměření podniku, jeho předmět podnikání, jakou má podnik firemní kulturu a jak k ukrajinským zaměstnancům přistupuje v adaptačním období.

Jako další důležitý faktor, který může mít vliv na pracovní, ale zejména tu sociální adaptaci, může být velikost měst. Ve větších městech dochází k vyšší pravděpodobnosti setkání se s krajany, získání nejen manuální ale i kvalifikované práce a možnost navštívit nějaké centrum pro snadnou integraci cizinců. Dále střet s lidmi, kteří v dané lokalitě žijí odjakživa, je jistou pomocí v adaptaci na nové prostředí pro ukrajinského pracovníka, jenž musí reagovat na vnější chování a dostává se pravidelně do interakcí (Uherek, 2003, s. 200). Práci mají Ukrajinci velmi často lokalizovanou do jednoho místa a cestou do práce nebo z práce je jedinou jejich zastávkou nákupní středisko. Temelová, Novák, Pospíšilová, Dvořáková (2011, s. 855) představují zajišťky do obchodů či zastávky v různých institucích jako adaptační strategii jedinců, kteří tak překonávají různé neshody nebo bariéry mezi místem jejich bytu a lokalizací zaměstnání.

V rámci obecné integrace cizinců shledává mezinárodní organizace pro migraci IOM aktivity, které jsou zobecnitelné i pro adaptaci ukrajinských zaměstnanců:

- *„Šíření informací v zemích původu o právech a povinnostech migrantů;*
- *Předodletové poradenství a kurzy socio-kulturní orientace, která usnadní jejich přizpůsobení se životu v nové zemi;*
- *Poskytnutí poradenství o službách v hostitelské zemi a síti neziskových organizací;*
- *Poskytnutí jazykových kurzů a odborných kurzů, které zvýší dovednosti cizinců potřebných v nové zemi.“* (IOM.CZ, 2019, nestránkováno).

6 ASPEKTY PROCESU ADAPTACE UKRAJINCŮ

Adaptační proces ukrajinského zaměstnance v sobě zahrnuje nejen soustředění se na adaptaci pracovní, ale i adaptaci sociální. Je to několik rozměrů, specifíků, přístupů a úhlů pohledu, jak k adaptaci ukrajinského pracovníka přistoupit. Adaptace má základní dimenze jako aktivní a pasivní přístup ukrajinského zaměstnance, krátkodobou a dlouhodobou adaptaci, adaptaci vnitřní a vnější, což je velmi důležité pro následné fungování ve společnosti, nebo adaptaci individuální a skupinovou (Rymeš, 1985, s. 28).

Další dimenze integrace podle Trboľy a Rákoczyové (2010a), kteří využili původní indikátory integrace od autora Alastair Ager a autorky Alison Strang (Ager, Strang, 2008, s. 170), je doplněna o dimenzi náboženství, která je v případě adaptace zahraničního zaměstnance shledávána jako podstatná. Původní model zahrnuje dimenze práce, bydlení, zdraví, vzdělávání jako ukazatele a prostředky integrace, dále sociální vazby (sociální pouta, sociální mosty, napojení) a překonávání bariér (jazykové a kulturní znalosti), stabilita a bezpečí, práva a občanství.

IOM za základní aspekty integrace cizinců považuje aspekty ekonomické, sociální, kulturní, politické, právní, avšak upozorňuje na důležitost postavení cizince v České republice. Pokud se cizincům podaří být ekonomicky soběstační a chtějí se aktivně podílet na veřejném životě v České republice, doplňuje IOM ještě zaměření se na více aspektů jako je například politická práce a účast na veřejném životě (IOM.CZ, 2019, nestránkováno).

Na základě výše uvedených aspektů, které adaptační proces zahraničních zaměstnanců zahrnuje, byly vybrány pro popis adaptace Ukrajinců jako hlavní aspekty – legislativní, interkulturní, psychologické a řídicí, které jsou níže zpracovány.

Legislativní aspekty adaptačního procesu. Legislativní proces ošetřuje hlavně povolení pro vstup zahraničního pracovníka na český trh práce, navazování pracovněprávních vztahů s tuzemskými zaměstnavateli, pobyt cizinců na území ČR, uplatňování svých práv a veškerá opatření se vztahují i na adaptační proces zahraničního zaměstnance. Pokud se zahraniční zaměstnanec rozhodne najít si práci ve spolupráci s personální agenturou, je přístup personální agentury k zaměstnanci v procesu adaptace ohraničen také ještě etickým kodexem společnosti, ve kterém jsou nejen hodnoty, ale i principy jednání společnosti s pracovníkem pocházejícím

z jiného kulturního prostředí. Po splnění všech legislativních procesů je veškeré jednání mezi kolegy navzájem, klienty, agenturními zaměstnanci v souladu s etikou, čestností, poctivostí a legalitou. Etický kodex stanovuje, že jakékoli nemorální, nelegální chování je řešeno a vyhrazuje také postup při řešení konfliktů. Přední české personální agentury se spojily v APPS, jejímž členem se může stát pouze personální agentura dodržující legislativu a kodex APPS. Dochází tak k samoregulaci, která je součástí boje za dobré jméno personálních agentur, jež často kazí subjekty za personální agentury se vydávající, ale porušující legislativu (APPS.CZ, 2017, nestránkováno).

Zákoník práce zároveň apeluje na rovné zacházení se zaměstnanci a legislativně tak předchází diskriminaci a nepříznivým psychologickým a sociálním dopadům. Zákoník práce kromě základního ošetření fungování personálních agentur také definuje, co je negativní přístup k zaměstnancům jako je mobbing, bossing, staffing či diskriminace. Konkrétně § 16, § 17 zákoníku práce se věnuje rovnému zacházení a zákazu diskriminace. Zaměstnavatelé mají povinnost zabezpečit správné jednání se všemi zaměstnanci a rovné zacházení se promítá v pracovních podmínkách, v odměňování za práci, v odborné přípravě a v dosažení funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání (ČESKO, 2006). „*V pracovněprávních vztazích je zakázána jakákoliv diskriminace z důvodu pohlaví, sexuální orientace, rasového nebo etnického původu, národnosti, státního občanství, sociálního původu, rodu, jazyka, zdravotního stavu...*“ (ČESKO, 2006). Zásada rovného zacházení se vztahuje na veškeré pracovněprávní vztahy od jejich počátku až po zánik, zároveň se vztahuje i na předsmělní jednání o vzniku určitého pracovněprávního vztahu (Jouza, Ženíšková, Salačová, 2005, s. 118).

„*Zákon o pobytu cizinců na území ČR a zákon o zaměstnanosti, které tvoří základ české imigrační legislativy, sledují dvě základní linie – pobyt občanů EU a pobyt cizinců, státních příslušníků tzv. třetích zemí.*“ (Rákoczyová, 2007, s. 49). Zákon o zaměstnanosti, zákon č. 435/2004 Sb., v Hlavě IV – *Zprostředkování zaměstnání agenturami práce*, v § 58 až § 66, definuje agenturní zaměstnávání, jaké jsou povinnosti zaměstnavatele při zaměstnávání zaměstnanců ze zahraničí, či jaké musí zaměstnavatel získat povolení (ČESKO, 2004). Legislativní oporou při zaměstnávání cizinců a definicí vztahů, jednání v rámci agenturního zaměstnávání je také zákoník práce, zákon č. 262/2006 Sb., Hlava V – *Agenturní zaměstnávání*, § 307a až § 309 (ČESKO, 2006). Co se týče otázky bydlení pro cizince, novelizovaný zákon o pobytu cizinců na území České republiky č. 176/2019 Sb. definuje, kdo je cizinec, a upřesňuje podmínky pro vstup cizince na území České republiky (ČESKO, 2019). Běžnou praxí

personálních agentur je, že v souladu s legislativou zařídí zaměstnanci cizí státní příslušnosti ubytování. V praxi to znamená snadnější proces adaptace zahraničního pracovníka v novém prostředí. Zahraniční pracovník ze třetí země legálně pobývajícím na území Čech může za splnění určitých podmínek zažádat o udělení státního občanství, v lednu 2014 začal platit nový zákon o získávání českého státního občanství. Získání českého občanství je považováno z hlediska integrace jako získání nejvyššího pobytového statusu, držitel českého občanství má tak plná práva (ČESKO, 2014). Uherek (2016, s. 10) potvrzuje, že roste zájem o získání českého občanství, jak z důvodů politického, hospodářského, tak čistě pragmatického.

Pracovněprávní vztahy na území České republiky mezi českým zaměstnavatelem a pracovníkem z cizí země se řídí českým zákoníkem práce. Například český zákoník práce určuje dvouměsíční výpovědní dobu na rozdíl od ukrajinské legislativy, která zaměstnancům udává pouze čtrnáctidenní výpovědní dobu (Gola, 2008, nestránkováno). Pracovníci z Ukrajiny by s příchodem na český trh práce měli být seznámeni s tuzemskými zákony, kterými se budou řídit. V praxi je časté, že se konzultanti setkávají s přístupem zaměstnanců odpovídajícím ukrajinské legislativě, a proto je velmi důležité, aby byli cizí zaměstnanci brzy seznámeni ze strany personální agentury s českou legislativou – zákoníkem práce, zákonem o zaměstnanosti a zákonem o pobytu cizinců. Přicházející cizinci by měli znát své postavení na cizím trhu, které upravuje cizinecké právo. I tento krok, jímž je seznámení se zákony a cizineckým právem, znamená vytvoření důvěry mezi cizincem a personální agenturou. Dochází tak k podpoře nejen právního vztahu cizince k České republice, ale zároveň budování principu příslušnosti k nové zemi.

Do Čech přichází Ukrajinci většinou z důvodu ekonomického, jak již bylo zmíněno výše a velmi běžná je situace, kdy se vzdělání zahraničního zaměstnance neslučuje s prací vykonávanou v Čechách. Ukrajinci jsou nejčastěji zaměstnáváni jako řemeslníci a montéři, pracovníci bez kvalifikace, ve službách a v prodeji, ale i ve stavebnictví na pozicích, které si žádají kvalifikaci (Přidalová, Ouředníček, 2017, s. 667). Personální agentura či její uživatel zahraničnímu zaměstnanci v případě potřeby rekvalifikace, nebo získání kvalifikace kurz zařídí. Pro dosažení lepší práce hned v počátcích se Ukrajinci snaží nechat si nostrifikovat zahraniční vysvědčení a doložit tak potenciálnímu zaměstnavateli své vzdělání (Topinka, Janoušková, Kliment, 2010, s. 39). Příkladem mohou být tzv. svářečské zkoušky, kdy ukrajinský zaměstnanec má ukrajinský svářečský průkaz, který však není kompatibilní s právem EU. Takovému zaměstnanci stačí zařídít mnohdy přezkoušení, neboť praxi zvládá.

Problém je pouze administrativně-legislativní, který již personální agentury umí řešit a ukrajinskému pracovníkovi dokážou pomoci.

Interkulturní aspekty adaptačního procesu. Pod interkulturními aspekty procesu adaptace nového ukrajinského pracovníka si lze představit témata jako je pracovní morálka ukrajinských zaměstnanců, přístup ke zdravotní péči, kulturní kapitál, sociální vazby s krajany, ale i s českými obyvateli, vzdělávání a rozvoj či vypořádání se s bariérami. Ukrajinský pracovník by měl přicházet s interkulturními kompetencemi, které mu pomůžou v procesu adaptace upravit pohled na požadavky české kultury a nového pracovního prostředí, jak se ukrajinský pracovník dostává do střetu s českou kulturou, adaptační mechanismy postavené na interkulturních kompetencích se aktivizují (Hladík, 2010, s. 31). Kostková (2013, s. 32) píše ještě o interkulturní komunikační kompetenci – ukrajinský pracovník zná českou kulturu, její hodnoty, zvyklosti a je alespoň částečně schopen hovořit místním jazykem.

Jak již bylo zmíněno, ukrajinští pracovníci jsou považováni za velmi pracovitě a kolegiální. Drží více v rodinách pospolu, pokud do Čech přišli ve skupině, případně se upínají velmi často na své krajany, respektují slovo staršího a více dochází do svých svatostánků a kostelů (Topinka, Janoušková, Kliment, 2010, s. 45). Proces adaptace u ukrajinského pracovníka ovlivňuje i to, zda je příjezd do nové země individuální či skupinový, jestliže přijíždí cizinci ve skupinách, z logiky věci je pro ně nástup do nového zaměstnání jednodušší, jelikož jeho doprovod je mu zároveň psychickou oporou. Na druhou stranu toto může vést k jejich dobrovolné segregaci od českých kolegů.

Návštěva kostelů je téměř jedinou kulturní aktivitou. Volného času z důvodu pracovní vytíženosti Ukrajinci nemají tolik, pracují hodně a často i o víkendech. Velikou výhodou je podoba jazyková a kulturní, avšak právě kvůli takové podobě nejsou Ukrajinci tak často motivováni, aby se snažili tuto bariéru překonat, a dochází tak k problémům v komunikaci na úrovni právě třeba s úřadem nebo rovnou zaměstnavatelem (Leontiyeva, 2006, s. 35). Pro Ukrajince není český jazyk dramaticky složitý, mluvenému slovu porozumí však spíše než psanému. Psát v českém jazyce pro ně rozhodně jednodušší není, a pokud se rozhodnou zlepšit se v českém jazyce, pak kromě jazykových kurzů využívají k sebevzdělání i média a osoby ve svém pracovním okolí. Špatná čeština bohužel stigmatizuje a označuje člověka za nedokonalého (Topinka, Janoušková, Kliment, 2010, s. 37).

Schebelle a Kubát (2017, s. 57) zjistili, že Ukrajinci velmi lpí na svých tradicích a své děti v Čechách vychovávají s ukrajinskými tradicemi a typickými ukrajinskými zvyky – vaření typických ukrajinských jídel, slavení rodinných událostí a ukrajinských svátků, styl oblékání blízký ukrajinské kultuře. Nejvíce však dodržují náboženské zvyklosti. Ukrajinci se většinou shlukují do bytových jednotek na okraji měst, nikoli z důvodu, aby tvořili uzavřenou společnost, ale převážně z ekonomických důvodů. Jako upevňující síla Ukrajinců působí náboženství. V České republice vůči Ukrajincům nedochází k takovému množství předsudků kvůli náboženství, jelikož jde především o křesťanskou víru, a vzhledem i k blízkosti geografické a jazykové (Leontiyeva, 2006, s. 33).

Ukrajinci scházející se v kostele využívají chvíle po mši, aby si zpříjemnili čas povídáním o aktuálním dění na Ukrajině, případně sdílením různých zkušeností v Čechách. Z těchto setkávání u kostela se stává rituál, který má za důsledek navázání nových vztahů. Schebelle a Kubát (2017, s. 12) sociální vazby dělí na silnější a slabší. Jak název napovídá, silnější vazby odpovídají rodinným vazbám a kontaktům s blízkými známými z rodné země. Vztahy s rodinou usnadňují zejména po stránce psychické, někdy i po stránce materiální celý proces od rozhodnutí odejít z Ukrajiny až po adaptaci na nové pracovní podmínky v České republice. Vazby slabé jsou navazovány zejména v hostitelské zemi s krajany, případně s jinými cizinci. Tyto vztahy cizincům obecně pomáhají s orientací v jiné zemi, v komunikaci s novým zaměstnavatelem, zabydlení se, v dosažení informací o zdravotnictví. Právě zaměstnanci z Ukrajiny se nejčastěji setkávají s problémy, které se týkají přístupu ke zdravotní péči a netuší, jak zdravotnictví v ČR funguje, jak se k němu dostanou, zároveň je alarmující skutečnost, že část ukrajinských pracovníků dokonce nemá sjednané ani zdravotní pojištění (Trbola, Rákoczyová, 2010b, s. 61). Velké personální agentury (sdružené v APPS) dodržují legislativu a zajišťují zdravotní pojištění ukrajinských pracovníků. Autoři Shi a Franklin (2014, s. 211) apelují na agentury, aby implementovaly, rozvíjely interkulturní školení a dokázaly usnadnit zahraničním pracovníkům mezikulturní adaptaci. Nově vzniklá pozitivní sociální a materiální situace ukrajinské zaměstnance podpoří.

Co se pohledu na ukrajinskou kulturu týká, tak s narůstající migrací by bylo logickým krokem podezřívat českou společnost, že mohla změnit pohled na ukrajinské zaměstnance v České republice, Ukrajinci však změnu chování u českých obyvatel téměř nezaznamenali (Schebelle, Kubát, 2017, s. 61). Tento fakt může znamenat i to, že česká kultura si na větší počet příchozích Ukrajinců zvykla a nemá potřebu projevovat jakékoli známky hostility.

Psychologické aspekty adaptačního procesu. Tollarová (2006, nestránkováno) upozorňuje na důležitou psychologickou otázku, a to subjektivní pocit začlenění. Ukrajinský pracovník má nejen nelehký úkol: urovnat si vztah s rodnou zemí, ale zároveň si vytvořit subjektivní vztah k české zemi.

Každý nový zaměstnanec prochází dvěma úrovněmi adaptace – subjektivní neboli vnitřní úrovní a objektivní neboli vnější úrovní. Subjektivní úroveň je spokojenost zaměstnance či jeho nespokojenost, do jaké míry dokáže žít v harmonii se sebou samotným. Objektivní adaptací je úroveň, která je definována tím, jak jedinec přijímá nově přidělené úkoly, jak reaguje na nové pracovní podmínky, požadavky, společenské hodnoty a jak se s tím dokáže vyrovnat (Paulík, 2017, s. 17–18).

Při adaptačním procesu vzniká a zvyšuje se stres, a to nejen z poznání nového kolektivu, nového pracovního prostředí, ale také z nových pracovních úkonů. Vnitřní nastavení pracovníka je velmi důležitou podmínkou pro brzkou orientaci v novém prostředí, snížení možných konfliktních situací v pracovním kolektivu a šance na úplné přijetí firemní kultury (Hlušíčka, 2012, nestránkováno)

Schebelle a Horáková (2012, s. 25) dodávají, že diskriminace narušuje sebevědomí zahraničních zaměstnanců, snižuje jejich rozvoj (duchovní, pracovní či kulturní) a zejména zvyšuje náklady, které společnosti vynakládají v adaptaci zahraničních zaměstnanců. Účinnou ochranu proti diskriminaci vytváří jazyková integrace, z čehož také vychází, že zaměstnanci, kteří již mají zkušenosti z předchozí práce s diskriminací, můžou při navazování dalších spoluprací vykazovat vyšší známky nedůvěry.

Leontiyeva, Mikešová a Tollarová (2018, s. 32) uvádí kromě jazykových a kulturních bariér ještě překážky další jako je obtížná orientace na úřadech, projevy nepřijetí ze strany Čechů a jiných cizinců, špatné pracovní podmínky, diskriminace v práci a pocit, že Praha není bezpečným místem. Ukrajinci se soustředí v Čechách převážně na práci, proto jsou považováni za spolehlivé, pracovité a slušné. Ze sociologických výzkumů převážně vyplývá, že si oproti českým zaměstnancům nestěžují na pracovní podmínky téměř vůbec (Migraceonline.cz, 2016, nestránkováno).

Dle Trboly a Rákoczyové (2010b, s. 61) největší překážky pro úspěšné začlenění vyplývají z toho, že mají cizinci status cizinců z tzv. třetích zemí a díky tomuto označení se velmi často nachází ve stresu spojeném s nepřesností svého pobytového statusu chybějícími právními nároky na setrvání v České republice. Ke snížení stresu a navození psychické pohody ukrajinského zaměstnance může přispět i nabídka vzdělávání při zaměstnání, možnost získat další kvalifikaci, která zaměstnanci pomůže naplnit potřebu seberealizace a rozvoje. Topinka, Janoušková a Kliment (2010, s. 32) potvrzují fakt, že kariérní posun je nezbytný a v zaměstnání se ukrajinských pracovníků týká jak v případě, že jsou zaměstnáváni přes personální agenturu, tak i v případě, že poměr s agenturou ukončili.

Řídící aspekty adaptačního procesu. Řídící aspekty adaptačního procesu mohou ovlivnit, zda průběh adaptačního procesu ukrajinského pracovníka bude přiměřený či nepřiměřený. Pokud bude přiměřený, odrazí se to na pozitivním hodnocení procesu či výsledku adaptace, zároveň mohou mít vliv i na to, zda se zaměstnanec adaptuje pouze na dílčí část nebo se přizpůsobí všem podmínkám jak v zaměstnání, tak v sociálním okolí (Rymeš, 1985, s. 28). „*Cílem řízení adaptačního procesu z hlediska organizace je naplnění očekávání spjatých s pozicí a rolí příslušného pracovníka a jeho úspěšnost při naplňování cílů příslušného útvaru, a tím i podniku jako celku.*“ (Nový, Surynek, 2006, s. 158).

Obvyklá délka adaptačního procesu ukrajinského zaměstnance je od jednoho měsíce až do šesti měsíců, záleží také na charakteru a složitosti pracovních činností a v neposlední řadě i zařazení ukrajinského zaměstnance do hierarchie podniku. „*Pokud je adaptační proces dobře řízen, může mít výrazně motivující charakter (vzrůstání ochoty pracovat ve firmě a podávat vysoký výkon – angažovanost pracovníka).*“ (Tureckiová, 2004, s. 66).

Duchoň a Šafránková (2008, s. 212) dodávají, že průběh adaptace nového zaměstnance je úspěšný pouze v případě, že zaměstnanec zvládne jak rovinu pracovní, tak sociální. Příchod cizího zaměstnance k novému zaměstnavateli je velkou změnou pro všechny zúčastněné strany, avšak zaměstnavatel by na něj měl být více připraven. Tureckiová (2004, s. 66) uvádí, že veškerým adaptačním krachům lze předejít aktivním zapojením přímého nadřízeného a garanta adaptačního procesu – podnikového personalisty či zástupcem personální agentury. Pokud uživatel personální agentury, nový zaměstnavatel, a personální agentura považují adaptaci za důležitou, pak k ní přispívají, a celý proces je tak snadnější. Nejdůležitější v řídicí oblasti při adaptačním procesu je přístup klienta a personální agentury k ukrajinskému

pracovníkovi a jejich pomoc se zajištěním různých služeb. Nabídka služeb od zaměstnavatele se týká pomoci s ubytováním, pomoci při zajištění povolení k ubytování a samotnému stěhování nebo dokonce pomoc při jednání s úřady ve spolupráci s tlumočníkem. Dále může zaměstnanci poskytnout různé druhy poradenství – základní sociální, právní, psychologické, finanční či závodní zdravotní péči. V případě, že cizinec přijel i s rodinou, může zaměstnavatel nabídnout i služby týkající se péče o rodinu, volnočasové programy pro rodinu – pořádání různých rodinných dnů. Zaměstnavatel může pomoci Ukrajinci i v rozšíření kulturních znalostí, odbourání bariér jazykových (nabídka jazykových kurzů), ale zároveň mu může pomoci i v navázání neformálních vztahů. Řízený a systematický adaptační proces má dva faktory, a to přístup k pracovníkovi (vzít zřetel na jeho rozvoj osobní, uspokojení požadavků a jeho celková pracovní spokojenost), druhým faktorem je sám podnik a vytváření jednoty mezi dispozicemi ukrajinských pracovníků a nároky jimi vykonávané práce (Duchon, Šafránková, 2008, s. 212).

Aby byl adaptační proces nového zaměstnance systematický, je vhodné mít vypracovanou směrnici v podobě adaptačního programu, ve kterém bude postup, jak sladit potřeby organizace s potenciálem zaměstnance, a zároveň zajistit jeho spokojenost a klidnou adaptaci. V adaptační směrnici neboli programu může být přímo ilustrován pracovní zácvik (Nový, Surynek, 2006, s. 158). V každém podniku je úroveň řízeného adaptačního procesu naprosto odlišná, někde mají adaptační proces připraven více, někde méně. Pro nového ukrajinského pracovníka je řízenost vhodná a podstatné je, aby byl zaměstnanec o všem dobře informován – adekvátní informace dostával včas a měl tak šanci se přizpůsobit všem požadavkům. Lze očekávat, že ukrajinský pracovník nebude mít dobrý přehled o české legislativě, nebude znát svá práva a povinnosti. Nový zaměstnavatel ukrajinskému zaměstnanci může pro rychlejší a úspěšnější adaptaci nabídnout několik služeb jako je právní poradenství apod. Je to gesto, které cizímu zaměstnanci naznačí, že má zaměstnavatel zájem upevnit jejich nový pracovní vztah. Pro pracovníky z Ukrajiny je velmi často personální agentura preferována pro snadný vstup na český trh práce. Personální agentura běžně vykonává činnosti navíc, svými službami ukrajinského pracovníka provádí v době setrvání, ale i v případě návratu domů. Dále agentura pomáhá s obstaráním dokladů, zajištěním ubytování či stravováním v organizaci (Trbola, Rákoczyová, 2010b, s. 57).

7 SYSTÉM ADAPTACE UKRAJINSKÝCH ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLUPRÁCI S PERSONÁLNÍ AGENTUROU A UŽIVATELEM SLUŽBY PERSONÁLNÍ AGENTURY

Tureckiová definuje adaptační proces jako: „...*souběžný proces „vrůstání“ pracovníka do systému firemního života a aktivní přizpůsobování se tomuto systému a jeho měnícím se podmínkám.*“ (Tureckiová, 2004, s. 66). V průběhu adaptačního procesu se ukrajinský zaměstnanec musí naučit technickým a mezilidským dovednostem, které potřebuje k trvalé aklimatizaci na spolupracovníky, náplni práce, ale i její organizaci (Reio, Sutton, 2006, s. 306). Níže je na základě 5. a 6. kapitoly týkající se adaptace ukrajinských zaměstnanců představen systém adaptace ukrajinského zaměstnance ve spolupráci s personální agenturou a uživatelem personální agentury.

Adaptační proces je na počátku spolupráce ukrajinského zaměstnance s personální agenturou a jejích klientů upřesněn, aby měl ukrajinský zaměstnanec srozumitelný začátek, stabilně podával dobré výkony a nepřemýšlel o odchodu ve zkušební době, ani po jejím ukončení. Konzultant personální agentury, který adaptační plán ukrajinskému zaměstnanci představuje, je stěžejní osobou v počátcích budování oboustranného důvěrného vztahu. Konzultant s ukrajinským zaměstnancem již od počátku také řeší veškeré náležitosti a dokumenty, které je třeba mít k tomu, aby mohl na český trh práce přijít pracovat a pobývat zde. Pomáhá mu s vyřizováním víza a zařízením zaměstnanecké karty.

Postup procesu adaptace ukrajinského zaměstnance má 3 fáze, proces adaptace začíná fází koordinačně-informační nového zaměstnance, následuje fáze odborného zapracování ukrajinského zaměstnance u uživatele personální agentury, poté přichází poslední fáze, a to sociální začlenění zaměstnance mezi nový kolektiv.

Na adaptačním procesu Ukrajince se v první, koordinačně-informační, fázi podílí personální agentura, a pak nastupuje uživatel, který si Ukrajince přebírá. Je to partnerský vztah, z něhož má vzejít spokojený a dobře pracující zaměstnanec. Po nástupu ukrajinského zaměstnance k uživateli je přímo žádoucí společný a proaktivní přístup uživatele a personální agentury se zajištěním různých služeb nápomocný celé adaptaci.

Už při prvním pohovoru konzultanta personální agentury s ukrajinským zaměstnancem jsou od Ukrajince vyžadovány všechny potřebné podklady a dokumenty (vyplněné formuláře, cestovní doklady a na požádání výpis z evidence Rejstříku trestů a lékařská zpráva o zdravotním stavu zaměstnance) dle domluvy s uživatelem. Při tomto prvním fyzickém kontaktu Ukrajince s konzultantem je vhodné mít připravené dvojjazyčné brožurky týkající se kultury a legislativy v ČR. Informace o možnostech dalšího rozvoje a vzdělávání, získání kvalifikace, rozšíření či prohloubení kvalifikace, nabídky jazykových kurzů, pomoc se zajištěním zdravotní péče, dále seznam nejčastěji řešených dotazů a odpovědí s odkazem, na koho se ukrajinský zaměstnanec v případě potřeby může obrátit. Právě konzultant pomáhá ukrajinskému zaměstnanci se zorientováním se v české legislativě, výkladu českého zákoníku práce, postavení cizinců upravené cizineckým právem, informování o právech a povinnostech, s podáním informací o české kultuře a představení nejen personální agentury jako zprostředkovatele nové práce, ale také zajištěním seznámení s uživatelem, novým zaměstnavatelem.

Pokud konzultant personální agentury neovládá plynule ukrajinštinu, je doprovázen tlumočnickem, který umí česky i ukrajinsky. Případně personální agentura po domluvě s ukrajinským zaměstnancem nabízí a zařizuje mu jazykový kurz ještě před nástupem k uživateli. Smyslem prvního setkání konzultanta s Ukrajincem je dodání co nejvíce relevantních a důležitých informací, aby zahraniční zaměstnanec nabyt dobrých dojmů ze spolupráce a cítil, že je pro personální agenturu i jejího uživatele důležitým partnerem. Představení legislativy, firemního etického kodexu může ukrajinskému zaměstnanci dodat oporu, podpořit růst příslušnosti nejen k nové firmě, ale i k novému státu.

U zaměstnanců z Ukrajiny je třeba do adaptačního plánu zahrnout po absolvování prvního úspěšného pohovoru nabídku pomoci s dopravou do České republiky, se stěhováním, zajištěním ubytování v České republice a pomoci se zajištěním lékařské péče, aby došlo k pozitivnímu navázání pracovního vztahu a snížení rizika odchodu ukrajinského zaměstnance. Čím pohodlnější vstup do České republiky, tím méně vzniklých nepříjemných situací, které by mohly mít vliv na Ukrajincovu adaptabilitu.

Po první fázi – informování o právech, povinnostech a zajištění ubytování – nastává období, kdy se Ukrajinec potká nejen s konzultantem, ale i s uživatelem, se svým novým zaměstnavatelem a dochází k předávání si pracovních informací, jako je náplň a podmínky pracovního místa, informace o provozu podniku, informace o odborném zapracování nového

zaměstnance (tréninkové programy, asistování, instruktáže, setkání s mentory apod.), seznámení s předpisy, pracovním řádem, ale i odměnou, mzdou, možnostmi konkrétního rozvoje. Následuje zkušební doba, po kterou dochází nejen k ověření pracovních schopností, ale již i k většímu rozhlížení ukrajinského zaměstnance u nového zaměstnavatele.

Zaměstnavatel, uživatel služby, by měl v případě krajní nutnosti na základě doporučení personální agentury ukrajinským zaměstnancům zajistit i koordinátora, který je jim k dispozici. Koordinátor supluje nejen konzultanta personální agentury, ale pomáhá jim též ve výrobě. Zároveň je sto řešit problémy typu řídicích, interkulturních, legislativních či psychologických aspektů. Pokud uživatel své ukrajinsky hovořící koordinátory má, z hlediska psychologického a interkulturního by se měl ukrajinský zaměstnanec s koordinátorem potkat ještě před nástupem k uživateli a seznámit se. Koordinátor je navíc první, komu se Ukrajinec může svěřit se sociálně-právními a psychologickými problémy, koordinátor může zprostředkovat setkání s kompetentní osobou (HR, firemní psycholog atd.), která může problém vyřešit.

Zvykání si na nové prostředí a sociální začleňování je třetí fází adaptačního procesu, je to fáze, kdy dochází k aktivní adaptaci ze strany zaměstnance v souladu se všemi vnějšími podmínkami. Ukrajinský zaměstnanec se soustředí nejen na práci, ale i na navazování nových sociálních vazeb a vyhledávání volnočasových aktivit. Právě zaměstnavatel ve spolupráci s personální agenturou může hrát v této fázi důležitou roli, pokud pozná, že v průběhu adaptace dochází u zaměstnance ke komplikacím, měl by problém identifikovat a zasáhnout s konkrétním řešením, které může být ve finále pro ukrajinského zaměstnance vnímáno tak, že si jej podnik všímá a je pro něj důležitý.

Zaměstnavatel se snaží o to, aby byl ukrajinský zaměstnanec spokojen. Tuto snahu může projevovat i v průběhu adaptace různými pobídkami (nabídky volnočasových aktivit v dané lokalitě, výčet pravoslavných kostelů a informace o náboženství v České republice) či pouze dotazováním, zda je zaměstnanec spokojen.

Po ukončení adaptačního procesu nastává období vyhodnocení, kdy si zaměstnavatel s Ukrajinцем spolupráci vyhodnocují a již vědí, zda adaptační proces byl úspěšný a Ukrajinci pomohl ke kvalitnímu výkonu, překonat kulturní šok, navázat sociální vazby, a hlavně ho stále udržet motivovaným pracovat pro stejného zaměstnavatele.

Níže je shrnut koncept adaptačního procesu do tabulky, zestručněný přehled průběhu adaptace ukrajinského zaměstnance, který je personální agenturou umístěn k uživateli neboli novému zaměstnavateli.

Tabulka 1 Shrnutí adaptačního procesu ukrajinského zaměstnance

Fáze adaptačního procesu	Ukrajinský zaměstnanec	Výsledný stav	Aspekty
1. Fáze koordinačně-informační	Ve spolupráci s personální agenturou (konzultant, tlumočník)	Ukrajinský zaměstnanec zná svá práva a povinnosti na českém trhu práce	Aspekt řídicí a legislativní
2. Fáze odborného zapracování	Ve spolupráci s personální agenturou a uživatelem, novým zaměstnavatelem (případně koordinátor)	Ukrajinský zaměstnanec je seznámen s pracovními povinnostmi	Aspekt řídicí a interkulturní
3. Fáze sociálního začlenění	Ve spolupráci s uživatelem a případně s personální agenturou	Ukrajinský zaměstnanec nemá problém s navázáním sociálních vztahů	Aspekt psychologický a interkulturní

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 2 Rozřazení dokumentů do jednotlivých fází

	1. Fáze koordinačně-informační	2. Fáze odborného zapracování	3. Fáze sociálního začlenění
Ukrajinský zaměstnanec obdrží	Etický kodex personální agentury, dvojjazyčné brožurky (kultura, vzdělávání, legislativa ČR apod.)	Etický kodex organizace, informační leták organizace, pracovní řád, možnosti rozvoje a vzdělávání	Nabídka volnočasových aktivit, seznam nejbližších kostelů a ukrajinských obchodů v dané lokalitě

Zdroj: vlastní zpracování

8 EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ: PROCES ADAPTACE UKRAJINSKÝCH ZAMĚSTNANCŮ U UŽIVATELE PERSONÁLNÍ AGENTURY MANPOWERGROUP S.R.O. Z HLEDISKA LEGISLATIVNÍHO, PSYCHOLOGICKÉHO, INTERKULTURNÍHO A ŘÍDÍCÍHO

Empirické šetření bylo uskutečněno ve spolupráci s personální agenturou ManpowerGroup s.r.o., která obsazuje ukrajinské zaměstnance k uživatelům služeb na dobu určitou nebo natrvalo. Od roku 2017 je možné k uživateli přidělit na dobu určitou i cizince ze třetích zemí, avšak kvůli stále přetrvávajícímu nařízení vlády personální agentura ManpowerGroup s.r.o. k uživateli dosazuje Ukrajince zpravidla natrvalo. Jak již bylo popsáno, nařízení vlády č. 64/2009, které mělo v době hospodářské krize ochránit české pracovníky na českém trhu práce, dnes naopak v konkurenčním boji ztěžuje situaci českým zaměstnavatelům, pro něž není v České republice dostatek pracovníků. Ukrajínští pracovníci jsou nejpočetnější skupinou zahraničních zaměstnanců, kteří přichází na český trh práce, spojují se s personální agenturou, která jim pomáhá vyhledat práci, umísťuje je ke svým uživatelům a spolu s uživatelem má značný vliv na pracovní a sociální adaptaci ukrajinského zaměstnance.

Cílem diplomové práce je zjistit průběh sociální a pracovní adaptace ukrajinských zaměstnanců ve spolupráci s personální agenturou a jejími uživateli. Sledováno je nejen to, jak personální agentura spolupracuje se svými uživateli na adaptačním procesu Ukrajinců, ale i jak skutečně probíhá jejich následná adaptace u uživatelů, a to se zohledněním aspektů legislativních, psychologických, interkulturních a řídicích. Následně vytvořit vlastní systém adaptačního procesu ukrajinských pracovníků u uživatele služeb personální agentury a následně jej komparovat s reálným průběhem adaptačního procesu ukrajinských pracovníků u uživatele personální agentury ManpowerGroup s.r.o. Cílem empirického šetření je zjistit, jak na adaptačním procesu ukrajinského pracovníka personální agentura spolupracuje s uživateli a zodpovědět tak výzkumnou otázku, zda se na adaptačním procesu ukrajinských pracovníků u uživatele služeb podílí více než samotný uživatel, nový zaměstnavatel Ukrajinců. Dále jsou sledovány nejen podíly zúčastněných stran na adaptačním procesu u jednotlivých uživatelů služeb personální agentury, ale též rozdíly mezi přístupy jednotlivých oslovených uživatelů.

Uživatelé personální agentury jsou organizace převážně z oblasti výroby a strojírenství. V tabulce č. 3 se nachází přesnější popis. Jejich působnost je velmi rozmanitá, součástí empirického šetření je výrobce ložisek, automobilů, bezmasých výrobků, elektronických zařízení, nakladačů a bagrů, včetně pro dopravní stroje, brzd či obchodní řetězec. Uživatelé se rozcházejí i v tom, na jaké pozice Ukrajinci nabírají – operátor montáže a operátor slévárny, svářeč, CNC operátor, operátor elektronických zařízení, řidič vysokozdvizného vozíku, montážní pracovník, operátor na výrobní lince, stavitel karoserie, operátor výroby, brusiči, frézaři nebo pekař a řezník. Uživatelé byli do šetření vybráni na základě kritéria, zda jim personální agentura dodává na pracovní pozice Ukrajince. Společnost ManpowerGroup s.r.o. spolupracuje s osmi uvedenými.

8.1 Metodika šetření

Pro zkoumání spolupráce personální agentury s jejími uživateli na průběhu adaptačního procesu ukrajinského zaměstnance bylo využito smíšeného výzkumu. Kombinace kvalitativního a kvantitativního výzkumu poskytuje rozvinutější hlediska a zároveň komplexní pohled na zkoumaný adaptační proces Ukrajinců. Smíšený výzkum má potenciál k dosažení validity poznatků a přínosem smíšeného výzkumu je zejména rozšíření jedné metody o druhou, pokrytí nedostatku pouze jedné metody, a především získání více poznatků z více zdrojů (Průcha, 2014, s. 108). Vhodným designem smíšeného výzkumu pro empirické šetření je explorativní sekvenční design. Výzkum je zahájen kvalitativním sběrem dat (rozhovorem) a jejich analýzou, následuje vytvoření podkladů pro kvantitativní sběr (dotazník) dat a jejich interpretace. Reichel (2009, s. 101) metodu rozhovoru a dotazníku řadí obecně pod výzkumnou činnost – dotazování, kdy podstatou je kladení otázek buď v mluveném projevu (rozhovor), anebo v psané formě (dotazník). Zásadní roli před dotazováním, ať už v jedné, nebo ve druhé formě, hraje tvorba otázek. V případě empirického šetření byl proces tvorby otázek uskutečněn až po předvýzkumu.

Účelnost smíšeného výzkumu spočívá v tom, že dochází k získání více informací z různých zdrojů pro sestavení reálného modelu adaptačního procesu, zároveň lze zachytit zkoumaný fenomén ve větší šíři (Eger, Egerová, 2017, s. 85). Strauss a Corbinová (1999, s. 11) přesně uvádí výhodu smíšeného výzkumu, který byl využit – po kvalitativní analýze byly získány kvantitativní údaje, jež částečně ověří vytvořenou kvalitativní analýzu, případně ji doplní. Samotnému smíšenému empirickému šetření předcházela předvýzkum, metodou nestrukturovaného rozhovoru s vedoucím oddělení International Hiring bylo rozebráno

fungování zmíněného oddělení, odkud konzultanti personální agentury kontaktují ukrajinské zaměstnance a naopak. V první, kvalitativní, části empirického šetření byla využita metoda polostrukturovaného rozhovoru s hlavním vedoucím oddělení International Hiring, které řeší získávání ukrajinských zaměstnanců pro uživatele personální agentury. Po analýze rozhovoru byl vytvořen detailní popis spolupráce mezi personální agenturou a jejími uživateli na procesu adaptace ukrajinského zaměstnance. Ve druhé, kvantitativní, části byla využita metoda dotazníkového šetření, jehož respondenty byli uživatelé personální agentury, od nichž bylo zjišťováno, jak se podílí na procesu adaptace ukrajinského zaměstnance oni, a jak významným partnerem v tomto procesu je personální agentura. Následně byla uskutečněna komparace reálného průběhu adaptačních procesů s vytvořeným systémem adaptace ukrajinského zaměstnance ve spolupráci s personální agenturou a uživatelem personální agentury, jenž je popsán v kapitole 7.

Vedoucí oddělení International Hiring a uživatelé agentury ManpowerGroup s.r.o., kteří se stali součástí šetření, byli předem seznámeni s podmínkami, cílem, obsahem šetření a v souladu s etickým přístupem byli ponecháni v anonymitě a byly tak ochráněny jejich osobní údaje. Před výzkumem byl získán informovaný souhlas od zúčastněných, jelikož by měli být detailně obeznámeni s průběhem výzkumu, a zejména měli možnost se samostatně rozhodnout, zda chtějí, či nechtějí být účastní. Anonymita a ochrana osobních údajů je v tomto případě velmi užitečná k pobídnutí v kreativním a upřímnějším odpovídání na otevřené otázky.

Před samotným začátkem šetření měl velkou roli předvýzkum, který byl uskutečněn metodou nestrukturovaného rozhovoru v personální společnosti ManpowerGroup s.r.o., s vedoucím oddělení International Hiring byla absolvována hodinová seznamovací schůzka, na které byly probrány obecné principy, funkce oddělení zabývající se mezinárodním nábořem. Vedoucímu oddělení byly pokládány otázky z oblasti fungování oddělení, jaké procesy jsou v práci oddělení zahrnuty, náboru zahraničních pracovníků a jejich adaptace u klientů personální agentury. V době předvýzkumu byla dotvořena výzkumná otázka. Před začátkem rozhovoru byl vedoucí oddělení International Hiring informován o tématu diplomové práce, což podpořilo význam sezení a také došlo k vytvoření důvěrné atmosféry při rozhovoru.

Po předvýzkumu bylo ve smíšeném výzkumu využito v kvalitativní části metody polostrukturovaného rozhovoru, který byl uskutečněn s vedoucím oddělení International Hiring ve společnosti ManpowerGroup s.r.o., rozhovor trval přesně hodinu a před jeho

začátkem byl opět vedoucí oddělení seznámen s obsahem, cílem a byl dotázán, zda souhlasí s nahráváním a celým průběhem. Výsledkem rozhovoru byly informace pro vytvoření rozboru, jak oddělení International Hiring spolupracuje s klientem na adaptaci ukrajinského zaměstnance. Pokládání otázky se týkaly čtyř aspektů adaptačního procesu, aspektu řídicího, legislativního, psychologického a interkulturního. Otázky pro sběr dat byly vytvořeny na základě výzkumné oblasti, které se týkají, a v souladu s výzkumnou otázkou, na kterou se výzkum snaží získat odpověď. Konstrukci otázek dále ovlivnily odborné zdroje a výzkumy týkající se Ukrajinců žijících v České republice a prameny popisující fungování personální agentury a sociálně-pracovní adaptaci.

Devětadvacet otázek bylo otevřených, případně pro zjištění více informací byla využita otázka doplňující. Při tvorbě otázek byla brána v potaz jejich jednoznačnost, srozumitelnost a samozřejmě psychologická přijatelnost a etický aspekt. Řazení otázek podléhalo návaznosti jednotlivých aspektů a vztahovaly se k cíli výzkumu. Rozhovor započal otázkami zaměřujícími se na spolupráci personální agentury s jejími uživateli na procesu adaptace Ukrajinců (aspekt řídicí), poté na právní úpravu adaptačního procesu ukrajinského pracovníka (aspekt legislativní), na obtížnost adaptace ukrajinských pracovníků a zajištění hladkého průběhu adaptace (aspekt psychologický) a na specifika průběhu jejich adaptace (aspekt interkulturní). V průběhu byly pokládány otázky otevřené, aby mohl vedoucí oddělení podat více odpovědí či odpovědi detailněji rozvádět, pokud je to možné. Kladení otázek mělo strukturu, avšak v průběhu došlo k drobné změně ve struktuře, jelikož bylo potřeba, aby flexibilně reagovala na získané odpovědi. Následně byl rozhovor analyzován a došlo k sestavení reálného průběhu spolupráce personální agentury s uživatelem služby na adaptačním procesu Ukrajinců. Přepis rozhovoru je součástí příloh.

Na rozhovor s vedoucím oddělení mezinárodního náboru bylo navázáno metodou kvantitativního výzkumu, a to dotazníkem. Dotazník včetně informačního a průvodního dopisu, kde byl uveden popis výzkumu, cíle výzkumu a proč je participace uživatele důležitá, byl předán k vyplnění uživatelům personální společnosti. Dotazník byl konstruován na základě předchozí metody, rozhovoru, aby jejich odpovědi na dotazníkové otázky rozšířily informace o adaptačním procesu ukrajinských zaměstnanců.

Dotazník obsahuje celkem patnáct otázek z oblasti řídicí, interkulturní a psychologické. Legislativní aspekt byl analyzován v první části výzkumu, v rozhovoru s vedoucím oddělení

International Hiring. Dodržování legislativy je povinné jak pro personální agenturu, tak pro její uživatele. Otázky vznikaly v souladu se zmíněnými aspekty a získanými odpověďmi od vedoucího oddělení. Aby odpovědi rozšířily získané informace z rozhovoru, byly využity otázky převážně otevřené, například „*Jsou nějaké další služby, které ukrajinským zaměstnancům poskytujete?*“ či „*Proč jste si vybrali zrovna ukrajinského zaměstnance?*“. Součástí dotazníku jsou také otázky specifikující, konstruktivní vedoucí k cíli výzkumu, například zda uživatel poskytuje sociálně-právní poradenství, lékařskou péči nebo volnočasové aktivity. Konstrukci dotazníku zásadně ovlivnily získané odpovědi od vedoucího oddělení International Hiring. Výsledkem dotazníku byla data, která jsou v další podkapitole interpretována a následuje diskuze. Odpovědi na jednotlivé otázky jsou součástí příloh.

Následně na základě rozhovoru s vedoucím oddělení International Hiring a dotazníku s uživateli personální agentury ManpowerGroup s.r.o. došlo ke komparaci vlastní kapitoly o adaptačním procesu Ukrajinců s popsáním adaptačním procesem Ukrajinců ve společnosti ManpowerGroup s.r.o.

8.2 Spolupráce personální agentury ManpowerGroup s.r.o. s uživatelem služeb na procesu adaptace ukrajinských zaměstnanců

Na základě polostrukturovaného rozhovoru s vedoucím oddělení International Hiring byl vytvořen popis spolupráce personální agentury ManpowerGroup s.r.o. s uživatelem jejích služeb na procesu adaptace ukrajinského zaměstnance. Tato kapitola byla vytvořena na základě otázek týkajících se spolupráce personální agentury s uživateli a otázek týkajících se hledisek interkulturních, psychologických a legislativních.

Spolupráce mezi personální agenturou a jejím uživatelem služeb, který má zájem o ukrajinského zaměstnance, začíná domluvou ohraničené rámcové smlouvy, ke které jsou tvořeny dle speciálních potřeb a požadavků dodatečné objednávky. Styčnou osobou pro klienta je Delivery Manager – konzultant personální agentury, který je odpovědný za vzájemnou spolupráci a komunikaci, která povede k úspěšnému naplnění zakázky. Personální agentura uživateli služeb na začátku spolupráce osvětlí, co vše je potřeba pro úspěšné zapojení ukrajinských pracovníků do procesu daného uživatele (koordinátor, manuály v ukrajinštině, apod.), zařizuje výběrové řízení ukrajinského zaměstnance, ke kterému se dostane díky lokálním náborovým kampaním (inzertní kampaně, náborové dny, apod.) či ukrajinským dodavatelům, se kterými spolupracuje. Personální agentura pro uživatele zpracovává všechny

dokumenty od Ukrajinců, tvoří pracovní smlouvy, koordinuje příjezd a pomáhá s vízovým procesem. Zástupci personální agentury absolvuji s Ukrajincem všechny schůzky – seznámení s uživatelem, doprovázení na úřady. Uživatel má šanci svého budoucího zaměstnance poznat a zároveň se mu také představit.

V rámci smlouvy je definováno – popis profilu zaměstnance, odměny pro personální agenturu, určení doby, do kdy má být ukrajinský zaměstnanec k uživateli dodán. Dále se uživatel s personální agenturou domlouvá, zda si přeje, aby ukrajinskému zaměstnanci agentura zajistila i ubytování, pomohla s přestěhováním z Ukrajiny a vyřešila i cestování do práce (např. zajištění svozů). V rámcové smlouvě je nutné stanovit i role – co zařizuje agentura a co uživatel. V praxi je běžné, že si uživatel připravuje podklady pro vízové procesy, personální agentura pak vše kontroluje a v případě zájmu uživatele i sama překládá do ukrajinštiny. Ve smlouvě je stanovena i garanční doba, obvykle tříměsíční s určeným postihem personální agentury, pokud ukrajinský zaměstnanec skončí v období garanční doby.

Právě v garanční době probíhá nejdůležitější část adaptace – jak pracovní, tak sociální. Na toto období se však již personální agentura předem snaží připravit jak uživatele, tak ukrajinského zaměstnance. Ukrajinští pracovníci do České republiky přichází spíše ve skupině jako rodina, protože chtějí změnit svou situaci. Až 80 % ukrajinských pracovníků má již nějakou zkušenost s prací v zahraničí, nejčastěji pracovali v Polsku, ze kterého ale odchází pracovat do Čech, jelikož se stali objektem podvodu. Zástupce personální agentury ukrajinské zaměstnance dělí do 3 skupin – na Ukrajince, kteří se chtějí vrátit na Ukrajinu, na Ukrajince, kteří tu chtějí zůstat a na Ukrajince, kteří považují Českou republiku za tranzitní zemi.

Spolupráce personální agentury s uživatelem na přípravě procesu adaptace ukrajinského zaměstnance je velmi důležitá a obě strany si to uvědomují. Nezdařený nástup ukrajinského zaměstnance, který skončí po měsíci, znamená sankce pro agenturu, ztracený čas, produktivitu a peníze pro jejího uživatele. Mezi nejčastější důvody odchodu Ukrajinců jsou nesplněná očekávání, zdravotní problémy, komplikovaný přístup ke zdravotní péči a smutek po rodině.

Personální agentura dbá na to, aby od začátku komunikace s Ukrajincem nedošlo k nějaké mystifikaci – jedná s Ukrajincem vždy velmi individuálně, vychází ze svých bohatých zkušeností, které jsou samozřejmě opřené o pravidla organizace. Personální agentura uživateli ručí za to, že mu dodá dobře připraveného zaměstnance k pracovnímu výkonu, sebemenší

konflikt v průběhu získávání ukrajinských pracovníků může negativně ovlivnit adaptační proces (např. častý problém je již v počátku ve špatné komunikaci s dodavatelem). Přístup personální agentury k Ukrajinci je laděn na míru jeho pracovní pozici, na kterou nastupuje. Znamená to i fakt, že pokud má Ukrajinec nějaké osvědčení, kvalifikaci, certifikát, agentura mu ho pomáhá v České republice nostrifikovat, aby měl šanci u klienta svou kvalifikaci uplatnit. V praxi převažuje stav, kdy ukrajinští pracovníci nastupují na pracovní pozice, které podhodnocují jejich získanou kvalifikaci. Ukrajinští zaměstnanci jsou převážně překvalifikovaní, avšak vyšší vzdělání na jejich adaptabilitu nemá takový vliv jako motivace, proč z Ukrajiny odešli.

Personální agentura je po příjezdu Ukrajince do České republiky jakýmsi opěrným sloupem, pomáhá mu v začátcích v orientaci ve sféře finanční, ubytovací, zdravotnické, legislativní. Pomoc od personální agentury například s ubytováním adaptaci ukrajinských zaměstnanců rozhodně pozitivně ovlivňuje, někdy dojde k nespokojenosti z důvodu očekávání vyššího standardu ubytování, případně z důvodu sdíleného ubytování s krajany. Ukrajinští pracovníci přichází, aby se naučili žít samostatně a nezávisle, uvědomují si, že soužití s dalšími Ukrajinci jim bude bránit v adaptaci.

Personální agentura dále Ukrajinci poskytuje veškeré informace – od pomoci s rozměněním peněz, založení bankovního účtu, SIM karty do mobilního telefonu apod. Přesně v této fázi, hned po příjezdu Ukrajince, je důležitá role zaměstnance personální agentury odpovědného za koordinaci procesu, který je ukrajinským zaměstnancům k dispozici. Pokud se personální agentura domluví s klientem v rámci ještě hladšího průběhu adaptace Ukrajince, může být ke klientovi spolu s ukrajinskými zaměstnanci umístěn též koordinátor, který je nejen oporou psychickou, ale může být odpovědný za koordinaci směn, řešení nahodilých situací, výpadků ve výrobě a dalších každodenních situací. Role koordinátora má tak dopad na celkový pracovní život ukrajinského pracovníka, neboť sleduje jeho výsledky, pomáhá mu s adaptací i dalšími problémy, a zároveň je nejbližším článkem ve vztahu k personální agentuře či samotnému uživateli. Další rolí, již je na sebe schopna personální agentura převzít a zajistit tak ideální podmínky pro ukrajinské zaměstnance, je zajištění tlumočnicka. Kromě překladatele a koordinátora se může ukrajinský zaměstnanec obracet i na Delivery Managera – zástupce personální agentury, který je v kontaktu s klientem, popřípadě na Recruitera, s nímž byl v kontaktu po dobu náborového procesu. Navštívit může také lokální pobočky ManpowerGroup s.r.o.

Celý proces je možné maximálně přizpůsobit možnostem uživatelů personální agentury – pokud je již daná organizace zvyklá na ukrajinské pracovníky, pravděpodobně bude mít již svého ukrajinsky hovořícího koordinátora ve výrobě a zároveň též tlumočníky, a pokud se jedná o první zkušenost s nábořem a adaptací ukrajinských zaměstnanců, je personální agentura schopna nabídnout širší spektrum svých služeb při náborovém a adaptačním procesu. Tyto služby mohou být vyžadovány zejména v situacích, které činí ukrajinským pracovníkům problémy – komunikace a vyřizování dokladů na úřadech, zajištění zdravotní péče a domluva s lékaři, dostatečné informování o pracovním prostředí či stesk po rodině.

8.3 Adaptace ukrajinských zaměstnanců u uživatele personální agentury ManpowerGroup s.r.o.

Následuje zpracování dotazníkového šetření – výsledky a interpretace dotazníkového šetření, jež bylo uskutečněno s uživateli služeb personální agentury.

Tabulka 3 Uživatelé služeb personální agentury

	Zaměření	Město	Název pozice
Uživatel č. 1	Výrobce elektronických zařízení	Kutná Hora	Operátor elektronických zařízení
Uživatel č. 2	Výrobce brzd	Ostrava	Operátor montáže a operátor slévárny
Uživatel č. 3	Výrobce nakladačů, bagrů a příslušenství	Dobříš	Svářeč, CNC operátor, řidič vysokozdvížného vozíku, montážní pracovník
Uživatel č. 4	Výrobce bezmasých výrobků	Krupka	Operátor na výrobní lince
Uživatel č. 5	Výrobce automobilů	Bratislava	Stavatel karoserie, operátor výroby
Uživatel č. 6	Výrobce ložisek	Frýdek-Místek	Brusiči, CNC obráběči, frézaři
Uživatel č. 7	Výrobce vřeten pro doprřadací stroje	Boskovice	CNC operátor
Uživatel č. 8	Obchodní řetězec	Praha	Pekař, řezník

Zdroj: vlastní zpracování

V rámci šetření došlo k získání odpovědi od širokého vzorku osmi uživatelů personální společnosti – jednalo se o jeden nadnárodní obchodní řetězec a dále výrobní společnosti s rozmanitou působností. V rámci tohoto šetření získala diplomová práce původně neočekávaný nadnárodní přesah, když byly získány odpovědi od jednoho z uživatelů, který

spolupracuje na náboru Ukrajinců s českou personální agenturou, ale působí na území Slovenské republiky.

Na první pohled je znát velmi různorodý pohled dotazovaných uživatelů k adaptačnímu procesu – zatímco jeden uživatel nemá žádný adaptační proces, další jej mají velmi dobře rozpracovaný. V rámci adaptačního procesu je též ve zkoumaném vzorku rozdílný přístup k zastoupení personální agentury. Jeden uživatel, který navíc právě teď rozjíždí spolupráci s personální agenturou ve zkoumané oblasti, se v rámci adaptačního procesu nesoustředí jen na zkušenosti agentury, ale obrátil se i na Centrum pro integraci cizinců. To vše dokládá, o jak různorodý vzorek uživatelů personální společnosti se jedná.

Sedm uživatelů z osmi má připraveno adaptační proces. Zatímco jeden uživatel nechává náborový i adaptační proces plně v rukách personální agentury a za tuto službu ji platí, tři uživatelé mají adaptaci plně ve svých rukách a s personální agenturou spolupracují pouze na náboru zaměstnanců. Zbylí tři uživatelé na adaptaci spolupracují s personální agenturou, kdy jeden uživatel plně převzal do své praxe doporučení personální agentury a dva uživatelé spolupracují s agenturou na určitých fázích procesu.

Co se týče dokladů, které vyžaduje uživatel, případně jménem uživatele personální agentura, od Ukrajince před jeho příjezdem, jsou ve většině případů definovány českou legislativou, jako nutné k žádosti o vydání zaměstnanecké karty. Dále ještě personální agentura či uživatel často vyžadují výpis z evidence Rejstříku trestů a lékařskou zprávu. Základním požadavkem, který je na tyto dokumenty vztahován, je jejich pravdivost.

Panuje shoda mezi uživateli, že Ukrajinci jsou velmi kulturně a jazykově blízcí české kultuře. Tuto tezi potvrdily odpovědi v otázce, proč si uživatel vybírá zrovna ukrajinské zaměstnance. Všichni dotazovaní uživatelé mají pozitivní zkušenost s Ukrajinci jako zaměstnanci – převažuje dobrá zkušenost s vysokým pracovním výkonem, jejich spolehlivostí, kulturní blízkostí, ochotě pracovat, vděčnosti za práci a v poslední řadě jsou Ukrajinci oblíbeni i kvůli rychlosti víza procesu ve srovnání s jinými třetími zeměmi.

V otázce týkající se specifčnosti Ukrajinců při adaptaci polovina uživatelů odpověděla, že nezaznamenali nic výjimečného. Tři klienti mají negativní zkušenost s Ukrajinci a požíváním

alkoholu, dále to jsou absence na úvodních školeních či kurzech českého jazyka. V ojedinělém případě šlo o výrazné nároky na ubytování.

I přes výše zmíněnou jazykovou a kulturní blízkost tři z osmi uživatelů zaznamenali, že jako jeden z problémů se jeví přijetí ukrajinských kolegů českou většinou pracovního kolektivu. Jeden uživatel zaznamenal velmi výrazné spory mezi ukrajinskými a polskými pracovníky. Velmi často je důležité k řešení těchto problémů sáhnout co nejdříve, neboť tyto spory mají obvykle tendenci gradovat. Uživatelé uváděli, že v těchto případech žádají rady od personální agentury.

Tři uživatelé potvrzují také skutečnost, že je velmi důležité co nejpřesněji informovat o pracovním místě a náročnosti práce již na prvních schůzkách, aby se předešlo následným nepříjemnostem. Pokud Ukrajinci přichází s odlišnou představou o práci, kterou v průběhu výběrového řízení nabrali, vzniká velký problém v adaptačním procesu a Ukrajinci tak mohou být nespokojeni či nepřipraveni na práci, což může vést až k ukončení jejich pracovního poměru.

Mezi nejčastěji uváděné problémy patří nedodržení docházky na vstupním školení, jazykových kurzech, vyšší nemocnost, ale i požívání alkoholu v pracovní době. Ukrajinci jsou velmi pracovití zaměstnanci, avšak právě v jejich volném čase dochází ke vzniku nežádoucího chování. Uživatelé jim nabízejí volnočasové aktivity a stejné benefity jako českým zaměstnancům, nejčastěji uváděné: využití multisportek, stravenky či lístky do divadel. Pouze jeden uživatel z osmi podporuje ukrajinské zaměstnance ve volném čase v aktivitě, kterou si přímo zaměstnanci sami vybrali. Jde o uživatele, který se vyznačuje rodinným přístupem ke svým zaměstnancům.

Přesně polovina z uživatelů nezajišťuje žádné služby ukrajinským zaměstnancům navíc, zbylí čtyři klienti zařizují například ubytování zdarma i po konci zkušební doby, dopravu do České republiky zdarma a další služby jako je zvýhodněný mobilní tarif, založení bankovního účtu s výhodami nebo připojištění.

Informovanost ukrajinských zaměstnanců šest uživatelů z osmi ve spolupráci s personální agenturou zvyšuje dvojjazyčnými brožurkami, letáky s informacemi o okolí, obchodech, fungování MHD či informacemi o lékařích a nemocnicích. Klienti si na základě doporučení

pro ukrajinské zaměstnance připravují i informace o podniku a BOZP. Dva klienti pouze přejímají rady od personální agentury, ale dokumenty si tvoří sami.

Celkem sedm uživatelů z osmi zajišťuje ve spolupráci s personální agenturou koordinátora na směny pro ukrajinské zaměstnance, který jim je k dispozici v případě jakýchkoli problémů. Koordinátor umí ukrajinsky, v nějakých případech je podpořen i tlumočnickem pro snazší dorozumění s konzultantem personální agentury a klienta. Pouze jeden klient koordinátora nepoužívá, v případě problému kontaktuje konzultanta personální agentury, který má na starosti tohoto klienta.

Pět z osmi uživatelů ukrajinským zaměstnancům zajišťuje kurzy českého jazyka, jeden uživatel kurzy zajišťuje ve spolupráci s Centrem pro integraci cizinců a dva klienti nedávají na doporučení personální agentury a kurzy českého jazyka nezařizují vůbec.

Polovina z dotazovaných uživatelů poskytuje sociálně-právní a psychologické poradenství ukrajinským zaměstnancům a celkem ve dvou případech je psychologické poradenství v rukách personální agentury.

Závodního lékaře zařizuje ukrajinským zaměstnancům celkem šest z osmi uživatelů. Dva uživatelé tuto možnost Ukrajincům nenabízí, konzultant personální agentury v takovémto případě ukrajinským zaměstnancům zdravotní péči pomáhá řešit, pokud o to požádají. Obecně platí, pokud má uživatel nějaké nesrovnalosti, potřebuje poradit s něčím, v čem si není rady – nastupuje konzultant personální agentury.

Informace o pracovním místě dostávají Ukrajinci ještě před nástupem, v průběhu výběrového řízení. První dojem je pro ukrajinského zaměstnance velmi důležitý. Avšak jen jeden klient seznamuje Ukrajince s kolegy, vedoucím a pracovním řádem dopředu, ostatní uživatelé Ukrajince seznamují po nástupu. Šest uživatelů dopředu informuje o povinnostech zdravotních prohlídek a periodě těchto prohlídek, zbylí dva ukrajinské zaměstnance informují až po nástupu.

Jak již bylo zmíněno, sedm z osmi uživatelů ve spolupráci s personální agenturou poskytuje zaměstnancům koordinátora, který je Ukrajincům k dispozici i s adaptací na běžný život v české kultuře. Dva uživatelé z těchto sedmi zmíněných mají navíc ještě vlastní adaptační plán

pro bezproblémové poznání a začlenění do české kultury a společnosti, který je sestaven v Centru pro integraci cizinců. Jeden uživatel z osmi pomáhá s integrací do české kultury ukrajinským zaměstnancům svým prorodinným přístupem.

8.4 Porovnání reálného procesu adaptace s navrženým systémem adaptace ukrajinských zaměstnanců

Po absolvování rozhovoru s vedoucím oddělení International Hiring bylo zjištěno, že personální agentura nedisponuje standardizovaným adaptačním plánem pro ukrajinské zaměstnance. Vychází pouze z dlouhodobých zkušeností a uživatelům služeb kromě know-how předávají i tzv. best-practises. Níže je v jednotlivých bodech uvedeno, jak do zásadních oblastí adaptace ukrajinských pracovníků zasahuje personální agentura, a jaká pro ni plynou doporučení z navrženého systému adaptace.

Tabulka 4 Významné prvky adaptace ukrajinských pracovníků

Prvky adaptace Ukrajinců	Aktivita personální agentury ManpowerGroup s.r.o.	Doporučení pro personální agenturu a uživatele služeb vycházející z navrženého systému
Zajištění dopravy do České republiky	Personální agentura zajišťuje ve spolupráci s daným klientem.	Je součástí doporučení pro personální agenturu a její uživatele služeb.
Zajištění ubytování	Personální agentura zajišťuje ve spolupráci s daným klientem (pozn. Zajištěné ubytování je jednou z podmínek pro udělení zaměstnanecké karty)	Je součástí doporučení pro personální agenturu a její uživatele služeb.
Lékařská péče	Záleží na daném klientovi, již není v gesci personální agentury.	Je součástí doporučení pro personální agenturu a její uživatele služeb. Pomoci ukrajinskému pracovníkovi s lékařskou péčí v rámci zachování dobrých vztahů a snížení fluktuace.
Dvojjazyčné brožurky a letáky	Pro prvotní seznámení s danou pracovní pozicí připravuje tyto materiály personální agentura ve spolupráci s klientem, co se týče dalších materiálů (zákoník práce, podmínky BOZP, ...), to již závisí na klientovi a není to v gesci agentury, pokud si tuto službu klient nezaplatí.	Je součástí doporučení pro personální agenturu a její uživatele služeb. Mít připravené dvojjazyčné brožurky týkající se kultury a legislativy v ČR. Informace o možnostech dalšího rozvoje a vzdělávání, získání kvalifikace, rozšíření či prohloubení kvalifikace a kontakt, na koho se ukrajinský

		zaměstnanec v případě potřeby může obrátit.
Jazykové kurzy	Není součástí doporučení personální agentury svým uživatelům, avšak personální agentura je v zájmu uživatele schopna zařídit.	Je součástí doporučení pro personální agenturu a její uživatele služeb. Personální agentura jazykové kurzy řeší nejdříve s ukrajinským zaměstnancem, poté nabízí i svým uživatelům pro ukrajinské zaměstnance.
Poskytování sociálně-právního a psychologického poradenství	Není součástí doporučení agentury, k řešení těchto situací dochází obvykle až když problém u klienta nastane.	Součástí doporučení je zajištění koordinátora u uživatele, který dokáže tuto službu zařídit – zajištění jiné kompetentní osoby.
Zajištění koordinátora	Personální agentura je schopna koordinátora zajistit v případě zájmu uživatele	Je součástí doporučení pro personální agenturu a její uživatele služeb, v rámci zajištění co nejhladšího průběhu adaptace.
Nabídka volnočasových aktivit	Není součástí doporučení agentury, agentura toto neřeší a ponechává to v gesci samotného uživatele.	Je součástí doporučení pro personální agenturu a její uživatele služeb jako projev zájmu o ukrajinského zaměstnance.
Výčet pravoslavných kostelů v okolí	Není součástí doporučení agentury, agentura toto neřeší a ponechává to v gesci samotného uživatele.	Je součástí doporučení pro personální agenturu a její uživatele služeb jako projev zájmu o ukrajinského zaměstnance.

Zdroj: vlastní zpracování

Z porovnání významných oblastí ze systému adaptace a reálného průběhu je zřetelné, že se přístup k ukrajinskému zaměstnanci dramaticky neliší. Avšak v případě zajištění koordinátora, který může být nejen v oblasti pracovní a sociální adaptace pro ukrajinského zaměstnance důležitým, čeká personální agentura ManpowerGroup s.r.o. vždy na rozhodnutí svého uživatele. Stejně tak je tomu se zajištěním jazykových kurzů či v přístupu k lékařské péči. V navrhovaném systému personální agentura ukrajinskému zaměstnanci pomáhá se zařízením lékařské péče v zájmu udržení dobrých vztahů a zamezení fluktuace, ke které dochází například právě kvůli špatně zajištěné lékařské péči, jak bylo prokázáno v první části šetření.

Z porovnání je možné říci, že by personální agentura mohla ve svých doporučeních více do detailu klienta upozornit, že je důležité pomoci i s adaptací na volnočasové vyžití (nabídka volnočasových aktivit, informace o nejbližších chrámech či nabídka jazykových kurzů)

v České republice. Navíc je díky tomu možno předcházet negativním jevům, jako je sociální izolace, užívání návykových látek apod.

Jelikož u většiny klientů personální agentury dochází k permanentnímu umístění Ukrajinců, tzv. permanent placement, považují za důležité ještě vyhodnotit situaci, jak jsou na základě dotazníkového šetření na jednotlivé části adaptace Ukrajinců připraveni uživatelé.

Tabulka 5 Základní služby, které uživatelé ve spolupráci s personální agenturou ukrajinským zaměstnancům zařizují

	Doprava do ČR	Ubytování	Lékařská péče	Jazykové kurzy	Sociálně-právní a psychologické poradenství	Koordinátor	Informace o kostelech
Uživatel č. 1	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	NE
Uživatel č. 2	ANO	ANO	ANO	ANO	NE	ANO	NE
Uživatel č. 3	ANO	ANO	ANO	ANO	NE	ANO	NE
Uživatel č. 4	ANO	ANO	ANO	ANO	NE	ANO	NE
Uživatel č. 5	ANO	ANO	ANO	NE	NE	ANO	NE
Uživatel č. 6	ANO	ANO	NE	ANO	Jen sociálně-právní	ANO	NE
Uživatel č. 7	ANO	ANO	NE	ANO	Jen sociálně-právní	ANO	NE
Uživatel č. 8	ANO	ANO	ANO	NE	ANO	NE	NE

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 6 Další služby, které uživatelé ukrajinským zaměstnancům ve spolupráci s personální agenturou zařizují

	Dvojjazyčné brožury a letáky	Nabídka volnočasových aktivit
Uživatel č. 1	Pracovně-právní dokumenty, informační letáky s čísly, mapa s vyznačenými místy.	Celozávodní akce, poukazy do fitness a plaveckého bazénu.
Uživatel č. 2	Veškeré BOZP a pracovní pokyny, jídelní lístek, dokumenty HR, mapa města, dokumenty vstupního školení.	Pouze celozávodní akce.
Uživatel č. 3	Pracovně-právní dokumenty, informace o pozici.	Pouze celozávodní akce.
Uživatel č. 4	Pracovně-právní dokumenty, informace o pozici.	Pouze celozávodní akce.
Uživatel č. 5	Prezentace a brožura o zákonitostech na Slovensku a informace o městě, kde pracují.	Benefit program.

Uživatel č. 6	Brožury týkající se města, okolí a kultury, informace BOZP, letáky spojené dopravou a jízdní řády MHD	Benefit program, MULTISPORT karta.
Uživatel č. 7	Brožury o okolí a kultuře	Pouze celozávodní akce.

Zdroj: vlastní zpracování

Ze srovnání s navrženým adaptačním procesem pouze jeden klient splňuje až osm podmínek z devíti zmíněných v systému adaptačního procesu, a to klient č. 1. U tohoto klienta je navíc třeba vyzdvihnout jeho spolupráci s Centrem pro integraci cizinců – zajištění jazykových kurzů a spolupráce na adaptačním procesu Ukrajince na běžný život v české kultuře. Velkou podporu Ukrajincům vyjadřuje též klient č. 8, a to nejen svým kvalitním přístupem k předávání informací (informace potřebné pro volný čas, práci, zákonné povinnosti), ale také ve věci spolupráce na aktivitách ve volném čase, kdy mají zaměstnanci relaxovat. Podporuje své zaměstnance v jejich vybrané aktivitě (např. Ukrajínští zaměstnanci začali hrát ve svém volném čase fotbal a postupně se za podpory klienta stali součástí českého amatérského fotbalového týmu). U klienta č. 2 považuji za nutné zmínit jeho proaktivitu v tom, že svým zaměstnancům poskytuje mapy měst – pracoviště, ubytování a vstupní knížku ze školení. Klient č. 6 ještě k obdobné mapě města dodává informace o MHD a poskytuje kurzy českého jazyka před příjezdem i po příjezdu.

Na základě rozhovoru s vedoucím oddělení International Hiring bychom mohli v problematice výzkumné otázky dojít k nesprávnému závěru, že jelikož se u ukrajinských zaměstnavatelů nejčastěji jedná o permanent placement neboli permanentní umístění, bude podíl personální agentury na adaptačním procesu zanedbatelný. O to důležitější jsou však následné dotazníky s jednotlivými uživateli, jež dokazují, jak rozdílné jsou přístupy jednotlivých uživatelů, ale i jak rozmanité je rozpětí zapojení personální agentury. Jak totiž vyplývá z rozhovoru, vyskytují se případy, kdy je agentura celý proces adaptace schopna zajistit, popřípadě zprostředkovat jeho části. Dotazníkové šetření tyto případy potvrzuje – sedm z osmi klientů ve spolupráci s personální agenturou pro ukrajinského pracovníka zajišťuje koordinátora či tlumočníka a celkem čtyři z osmi klientů spolupracují na adaptaci ukrajinského zaměstnance s personální agenturou, nebo nechávají agenturu celý proces adaptace zajistit. Z dotazníkového šetření si pouze tři uživatelé zajišťují adaptaci ukrajinského zaměstnance sami, jeden uživatel nepodporuje proces adaptace ukrajinského zaměstnance vůbec. Dotazníkové šetření tak dokládá správnost původní teze, že z důvodu udržení dobrého jména, jak v povědomí

osloveného a následně umístěného ukrajinského zaměstnance, tak v povědomí uživatelů jejích služeb, se personální agentura podílí na adaptačním procesu ukrajinských zaměstnanců, a to přesto, že se jedná o permanent placement a zaměstnanec tak už smluvně nemá s personální agenturou žádnou spojitost. Jelikož se ale zapojení agentury plně odvíjí od zájmu jejího uživatele, nemůžeme přes více zmíněnou skutečnost považovat základní výzkumnou otázku za verifikovanou.

9 DISKUZE

Personální agentura v praxi předává uživateli své zkušenosti proto, aby kvalitu svých procesů maximalizoval, zároveň se personální agentura snaží sama svůj přístup k uživatelům zlepšovat a zvyšovat svou výkonnost v oblasti náboru a adaptace (Abdullah, Yoke, Zakaria, 2013). Tvzení autorů Abdullah, Yoke a Zakarie přesně platí i pro personální agenturu ManpowerGroup s.r.o., která se snaží neustále v měnícím se pracovním trhu rozvíjet a kdy v šetření bylo zjištěno, že nejen ke svým uživatelům služeb, ale i k ukrajinským zaměstnancům přistupuje individuálně. Svým uživatelům předává své konkrétní zkušenosti a snaží se, aby uživatel využil svého potenciálu.

V případě zájmu uživatele služeb je personální agentura celý proces adaptace ukrajinského zaměstnance, či jen části adaptačního procesu, schopna zpracovat. Jak bylo uvedeno v první kapitole, kromě pomoci od personální agentury se uživatelé obrací již na centra pro integraci. Centra pro integraci cizinců (CPIC) jsou rozrůstajícími se subjekty a jsou čím dál více využívaným prvkem v oblasti adaptace cizinců. Z dotazníkového šetření vychází skutečnost, že CPIC nejsou využívány jen Ukrajinci jako jednotlivci, ale i uživatelé personálních agentur s nimi začínají externě spolupracovat, aby tak zařídili ukrajinským zaměstnancům co nejlhčí průběh adaptace a snížili riziko jejich odchodu, kromě dotazníkového šetření faktum potvrzují i autorky Schebelle a Horáková (2012). Centra pro integraci cizinců jsou využívána kromě integrace kulturní, jazykové, také při řešení právních a sociálních otázek. Jak potvrzují nejen dotazníky, ale i vedoucí oddělení International Hiring společnosti ManpowerGroup, mezi českými a ukrajinskými zaměstnanci nejsou dramaticky velké kulturní a jazykové rozdíly, stejně tak uvádí Rákoczyová (2007). Přesto pro komunikaci na úřadech a s novým zaměstnavatelem je to někdy stále překážkou.

Z rozhovoru se zástupcem personální agentury je zřetelné, že personální agentura vstup na český pracovní trh Ukrajinci velmi zjednodušuje. Pomáhá mu již od náborového procesu, následně řeší jeho dopravu do Čech. Poté Ukrajinci pomáhá i s adaptací a orientací v české kultuře, případně ve spolupráci s uživatelem i s právním a sociálním poradenstvím. V otázce týkající se poskytování sociálně-právního a psychologického poradenství odpověděla přesně polovina uživatelů, že ve spolupráci s personální agenturou tuto formu poradenství poskytují a vnímají ji jako důležitou část opory pro ukrajinského zaměstnance. Stejně tak důležitost této služby potvrzují Bobysudová (2011), Schebelle a Horáková (2012), jelikož díky nižší

informovanosti je to pro nově příchozí ukrajinské zaměstnance složitá oblast. V rámci této tematiky jsou nejpalčivějšími otázkami vzdělávání, pokuty, exekuce, vyhošťování a rodinný život. Pro podporu sociální soudržnosti a společného dialogu, který tak může uživatel služeb, v rámci těchto, byť preventivních, poradenství vést se zaměstnancem, by měla personální agentura své uživatele více motivovat k tomu, aby tuto podporu Ukrajincům nabízeli.

Jedním z výsledků dotazníkového šetření je, že adaptace ukrajinského pracovníka u uživatele s prorodinným přístupem má hladký průběh. Jak bylo napsáno v páté kapitole, Ukrajinci jsou ještě více než čeští zaměstnanci orientovaní na rodinu. Častěji dodržují různé ukrajinské tradice a zvyky, respektují slovo nejstaršího člena rodiny a společně dodržují náboženské zvyklosti, Ukrajinci jsou zároveň více věřící než Češi a náboženství považují též za stmelující prvek, potvrzují Topinka, Janoušková, Kliment (2010), Schebelle a Kubát (2017), Leontiyeva (2006). Před empirickou částí byli zahraniční zaměstnanci popsáni jako pracovníci, u kterých hraje náboženství významnou roli (Ager, Strang, 2008). Byla tudíž očekávána vyšší role náboženství pro jejich úspěšnou adaptaci. Náboženská blízkost k Čechům je dle výzkumu jedním z vnímaných plusů u ukrajinských zaměstnanců, kterých si všímají uživatelé personální agentury, avšak teze, že ukrajínští zaměstnanci budou v porovnání s českými zaměstnanci více praktikujícími věřícími, se v rámci dotazníkového šetření nenaplnila a žádný z uživatelů, ani personální agentura, nepovažovala víru a dostupnost kostelů za důležitý fenomén pro ukrajinské zaměstnance. Podle empirického šetření nemá náboženství na ukrajinské pracovníky takový vliv jako například na zaměstnance z muslimských zemí, kteří pracovní směnu chtějí často přerušit prostorem pro pravidelné modlení.

Na základě zmíněného šetření došlo ke zjištění, že je velmi důležité ukrajinským zaměstnancům pomoci i s vyplněním volného času v České republice. Dle výzkumu uvedeného v první kapitole je typickým znakem ukrajinských zaměstnanců, že svůj volný čas zpočátku netráví aktivně, nevyhledávají nová místa pro rozptýlení a nedychtí po poznání nových částí města. Naplnění svého volného času odsouvají spíše do doby, kdy budou více ekonomicky zajištěni, tvrdí Drbohlav, Janská, Šelepová (1999) a potvrzuje i Drbohlav (2015). Obecně je však známo, že díky nevyplněnému volnému času dochází ke vzniku nežádoucího chování, které bylo ve výzkumu adaptačního procesu také zmíněno (absence v práci, požití alkoholu v pracovní době). Šetření potvrzuje, že uživatel, který ukrajinské zaměstnance podporuje v jejich vybraném koníčku, zvládá adaptační proces lépe. Díky šetření můžeme hovořit o doporučení pro personální agenturu, která by měla své uživatele více informovat o

důležitosti problematiky volnočasového vyžití a mobility v České republice také jako nástroje pro prevenci před negativními jevy, jako je požívání návykových látek, sociální izolace a vyloučení. Větší aktivita projevená v cestování po okolí je zároveň dobrým adaptačním nástrojem, což potvrzují autoři Temelová, Novák, Pospíšilová, Dvořáková (2011).

Zákoník práce stanovuje, že v pracovněprávních vztazích nesmí docházet k jakékoli diskriminaci, princip rovného zacházení by měl ze strany zaměstnavatele platit vůči všem. Zaměstnanci personální agentury se kromě zákoníku práce drží etického kodexu, který je zároveň podpořen nepsaným pravidlem fair-play a týmové práce. Nový zaměstnavatel, uživatel, ale také personální agentura, dle zákoníku práce č. 262/2006 Sb., § 309, odst. 5, musí zabezpečit srovnatelné pracovní a mzdové podmínky přiděleného ukrajinského zaměstnance se zaměstnancem kmenovým (ČESKO, 2006). Na stejnou povinnost upozorňují autoři Pichrt (2013) a Tošovský (2011). Pokud pravidla všichni dodržují, nový zahraniční zaměstnanec se s největší pravděpodobností snadno zapojí do provozu. Z dotazníkového šetření však vyplývá, že u více než třetiny uživatelů se vyskytly kulturní spory mezi Poláky a Ukrajinci nebo mezi Čechy a Ukrajinci. Střet s jinou kulturou a neustálé označování „cizinci ze třetích zemí“ jsou častým problémem v adaptaci, jak zároveň potvrzují autoři zabývající se adaptací zahraničních zaměstnanců: Schebelle a Horáková (2012), Leontiyeva, Mikešová a Tollarová (2018), Trbola a Rákoczyová (2010b). Dalším fenoménem v této oblasti je předchozí, buď pozitivní či negativní, adaptační zkušenost, což vyplývá jak z výzkumu obsaženém v této práci, tak i z práce autorů Gärtnera a Drbohlava (2012). Z šetření bylo zjištěno, že předchozí negativní pracovní zkušenost ukrajinského zaměstnance znamená u nového uživatele vděčnost za práci a vstřícnost za správné jednání s ukrajinským zaměstnancem, z této situace pak vychází stav, kdy bude v adaptaci Ukrajinský zaměstnanec aktivní. Avšak ráda bych upozornila na výsledky výzkumu o adaptaci expatriotů od autorů Shi a Franklin (2014), kteří apelují na to, že předešlá mezinárodní adaptační zkušenost není podmínkou pro lepší začlenění v jiné organizaci a pro lepší výkon.

Z důvodu rostoucího počtu ukrajinských zaměstnanců na českém pracovním trhu by bylo přirozeným krokem podezřívat českou společnost ze zvyšující se hostility, avšak dle výzkumu od Schebelle a Kubáta (2017) nezaznamenali Ukrajinci velké negativní či pozitivní změny chování u českých pracovníků. Češi jsou od roku 2009 na základě výzkumu postojů k cizincům od autorek Hobzové Öbrink, Trochtové a Sobkové (2017) považováni za *deficitně tolerantní*, což znamená, že se vůči cizincům neprojevují nepřátelsky. Aby i nadále v budoucnu tento

multikulturní pracovní vztah fungoval, je třeba brát v potaz, že je to proces oboustranný – minoritní skupina potřebuje mít majoritní společností vytvořené vhodné podmínky, aby se mohla zapojit (Kepka, 2011). V dotazníkovém šetření jeden z uživatelů uvedl, že je stále organizací se zaměstnanci nepřijímajícími myšlenku cizinců na pracovišti, což vede k situaci, kdy tuzemští zaměstnanci nevytváří adekvátní podmínky k adaptaci Ukrajinců. Na straně tuzemských zaměstnanců je třeba naučit se akceptovat kulturní rozdílnosti a na straně ukrajinských zaměstnanců platí dodržování nařízení platící na území České republiky. V současné velmi globalizované době, je důležité nezapomínat na svou vlastní identitu, ale budovat si zejména interkulturní kompetence, hledat si vztah k jiným kulturám, aby bylo možné umísťovat zahraniční zaměstnance bez práce do českých závodů a aby konzultanti personálních agentur uměli s těmito zaměstnanci jednat, což potvrzují i autoři Hladík (2010), Hobzová Öbrink, Trochtová, Sobková (2017).

Personální agentura, jakožto zprostředkovatel zaměstnání, zajišťuje Ukrajincům též ubytování. Po domluvě s uživatelem je schopna zorganizovat i stěhování z Ukrajiny, a jak vyplývá nejen z rozhovoru v rámci empirického šetření, ale také to potvrzuje Migrační konsorcium (2018), Ukrajinci přichází do Čech zejména za prací, aby se osamostatnili a byli ekonomicky nezávislí. Empirické šetření navíc prokazuje, že nemají zájem bydlet společně s krajany, jejich povaha je sic soudržná, kolegiální, avšak si uvědomují, že by se nedokázali přímo začlenit do společnosti, pokud by se stáhli do kruhu pouze s krajany. Další autoři navíc potvrzují, že bydlení s krajany snižuje integraci do majoritní společnosti (Martínková, Pechová, Feistingerová, Leontiyeva, 2010; Bernard, Mikešová, 2014). Mnohdy však ekonomické důvody Ukrajince donutí odstěhovat se na kraj města, kde ukrajinská minorita hraje významnější roli, uvádí Leontiyeva (2006). Zásadní problém je, dle uživatelů a zástupce personální agentury, ve vysokém očekávání. Přicházející Ukrajinci neočekávají skromné ubytování, protože Českou republiku považují za rozvinutou zemi a očekávají, že kvalita ubikace bude odpovídat nejvyšším standardům.

V rozhovoru jsou popsány tři profily Ukrajinců dle doby, na kterou se tu zdržují. První skupina Ukrajinců přichází do České republiky, aby si tu pouze vydělala více peněz, jež průběžně posílají rodině domů, a po nějaké době se za ní vrací na Ukrajinu, jde o cirkulační migraci, jak bylo popsáno v páté kapitole. Druhá skupina Ukrajinců Českou republiku považuje za tranzitní zemi a zdrží se tu pouze do doby, než si seženou práci v jiné zemi. Ze zkušeností personální agentury vychází, že až 80 % Ukrajinců, kteří do Čech přichází za prací, již někdy v zahraničí

pracovalo. Třetí, největší, skupina Ukrajinců přijela do České republiky začít nový život. S prodlužující dobou, kterou tu ukrajinští pracovníci žijí, dochází k disperzi a dobré sociokulturní integraci, což potvrzují autoři Přidalová a Ouředníček (2017). Autorky Martínková, Pechová, Feistingerová a Leontiyeva (2010) výsledek výzkumu doplňují navíc o informaci, že ukrajinští zaměstnanci si až po delší době k České republice vytvoří vztah a rozhodnou se tu zůstat, jejich prvotním záměrem nebylo se tu usadit, ale v průběhu doby změnili názor. Z dalšího uvedeného výzkumu od Uherka (2003) navíc vyplývá (z pohledu adaptace) pozitivní dopad pobytu ve větších městech ve srovnání s periferií či vesnicí. Autoři Bosswick a Heckmann (2006) také uvádí, že integrace na městské úrovni má dopady i na celkové sžití se s českou kulturou. Kromě délky pobytu, na kterou do Čech Ukrajinci přichází, sociálního okolí a vnitřního nastavení, má na adaptaci vliv přístup ke zdravotní péči. Šest z osmi uživatelů dle dotazníkového šetření lékařskou péči ukrajinským zaměstnancům poskytuje, přesto je to dle rozhovoru velký problém a jeden z důvodů, proč ukrajinští zaměstnanci pracovní poměr v České republice ukončují. Z rozhovoru vychází stejný poznatek jako u jiných autorů – Ukrajinci nemají většinou povědomí o zdravotnictví a lékařské péči v Čechách, a zároveň očekávají vyšší standard, např. plynulé dorozumění s každým českým lékařem, to potvrzují také Trbola a Rákoczyová (2010b).

Padesát procent oslovených uživatelů služeb personální agentury poskytuje ukrajinským zaměstnancům ubytování zdarma i po konci zkušební doby, dále dopravu do České republiky ve spolupráci s personální agenturou a další služby jako například zvýhodněný mobilní tarif, založení bankovního účtu s výhodami, připojištění, MULTISPORT karta, celozávodní akce či benefit program. U žádného uživatele se neobjevila nabídka kvalifikačních či rekvalifikačních kurzů, což jako důležitý bod pro adaptaci uvádí autoři Janíčko, Vaňásek, Štich a Macíček (2018). Dalším doporučením pro personální agenturu je tedy nalézt společnou řeč s uživatelem nad tématem osobního a kariérního rozvoje zaměstnance. Zaměstnanec, který cítí péči a možnost kariérního posunu, nemá potřebu změny a bude tak soustavně stimulován, potvrzují autoři Topinka, Janoušková, Kliment (2010).

Dotazníkové šetření potvrdilo i výsledky průzkumu spokojenosti z roku 2018 uskutečněné Hospodářskou komorou České republiky, který je popsán v páté kapitole – zaměstnavatelé si na Ukrajincích váží jejich pracovitosti a chválí vstřícnost, kolegiální jednání a práci v týmu. Nejčastější odpovědí na dotazníkovou otázku, proč si uživatel vybral ukrajinského zaměstnance, byla blízká mentalita, dále vysoký pracovní výkon, ochota, vděčnost za práci,

spolehlivost nebo jen dobrá zkušenost, která dle dotazníkového šetření převládá. Tuto skutečnost potvrzuje i Rákoczyová (2007).

Co se limitů v diplomové práci týče, je nutno začít u respondentů – uživatelů služeb personální agentury, jelikož personální agentura nespolupracuje s větším počtem uživatelů, kteří by zaměstnávali Ukrajince. Dotazníkového šetření se tak v roli respondentů účastnilo osm uživatelů. Výhodou však v tomto případě je jejich různorodost, ze které vychází též různé přístupy k adaptaci, které jsou mnohdy inspirující pro ostatní uživatele, a zároveň podnětné pro personální agenturu jako poradce v adaptaci. Jak potvrzují autoři Abdullah, Yoke, Zakaria (2013) je nutné, aby personální agentura neustále sbírala zpětnou vazbu jak od uživatelů personální agentury, tak také od agenturních i přidělených zaměstnanců. Zpětná vazba vede k přehodnocení dosavadních pojetí a nastavení nových přístupů, které mohou vést k lepšímu výkonu. Za limitující lze také považovat situaci, kdy bylo očekáváno, že personální agentura ManpowerGroup s.r.o. má většinu ukrajinských zaměstnanců přidělenou na bázi agenturního zaměstnávání. Bylo však zjištěno, že ve většině případů je to naopak a dochází k jejich permanentnímu přidělení, kdy je personální agentura odpovědná hlavně za nábor a další spolupráce na adaptaci souvisí s požadavky uživatele a následnou domluvou s uživatelem.

Do budoucna by bylo možné výzkum rozšířit o společnosti, které odmítly možnost zaměstnávat ukrajinské zaměstnance a o zdůvodnění tohoto jejich kroku. Mnohé organizace například místo nich zvolily cestu zaměstnanců spadajících do zemí Evropské unie, například Bulharska či Rumunska, jejichž adaptace je díky jiné kultuře od Ukrajinců odlišná a mnohdy dokonce složitější. Avšak legislativní proces jejich zaměstnávání je díky příslušnosti k EU jednodušší.

10 ZÁVĚR

V roce 2019 na českém trhu práce převažovala nabídka volných pracovních míst nad poptávkou, a proto přirozeně v závodech stoupal zájem o zahraniční pracovníky. Dle zkušeností organizací jsou klíčovými zahraničními pracovníky právě Ukrajinci. Stále významnější roli v této oblasti mají personální agentury, jež jsou v dnešní době schopny zprostředkovat komplexní služby v oblasti náboru a ve spolupráci s uživatelem i v adaptaci českých nebo dokonce zahraničních zaměstnanců. Personální společnosti, buď ve spolupráci s uživateli nebo samostatně, pomáhají ukrajinským zaměstnancům s adaptací. Spolupracují s mezinárodními či lokálními podniky a zajímají se o interkulturní, sociální, psychologickou adaptaci, aby úspěšně dosáhly svého úkolu.

Téma zaměstnávání Ukrajinců je bezpochyby sledovaným tématem, ať už díky faktu, že Ukrajinci jsou největší komunitou pracovníků ze třetích zemí zastoupenou na českém trhu práce, nebo kvůli jejich opěvované pracovitosti, což potvrzují též výstupy výzkumu obsaženého v této práci. Přicházející zaměstnanci z Ukrajiny se podílí nejen na změně počtu obyvatel, rozloze sídel, ale také na změně společnosti, která tvoří hostitelské podmínky pro přijetí člověka z Ukrajiny, a zároveň českou společnost učí multikulturalitě.

Právě jejich adaptace na život v České republice a na práci, specifické podmínky u nového zaměstnavatele, byla v této diplomové práci zkoumána z hlediska legislativního (aktuální zákoník práce, zákon o zaměstnanosti, zákon o pobytu cizinců, stanoviska MPSV ČR a MV ČR), řídicího (spolupráce personální agentury s jejími uživateli služeb na adaptačním procesu Ukrajinců), interkulturního (specifika Ukrajinců) a psychologického (vliv bariér, služeb poskytovaných personální agenturou). Byla zhodnocena spolupráce personální agentury s jejími uživateli na adaptaci ukrajinských zaměstnanců, ze které vyplývá, že sedm uživatelů z osmi má pro ukrajinské zaměstnance připraven adaptační plán, na kterém buď s personální agenturou spolupracují jen částečně, kdy přijímají její rady, anebo zcela adaptaci předávají do rukou personální agentury. Pozoruhodným zjištěním je situace, kdy uživatel dochází do Centra pro integraci cizinců a spolupracuje s ním také částečně na adaptačním procesu. To vše dokládá, o jak různorodý vzorek klientů personální společnosti se jedná. Kromě center pro integraci se také rozdílným jeví přístup, kdy uživatel přistupuje k Ukrajincům velmi prorodinným přístupem, zajímá se, co je jejich náplní volného času a pokud je to možné, jejich volnočasový program podpoří.

Z mého pohledu jsou ukrajinští zaměstnanci velkou příležitostí pro české firmy, které musí reagovat na skutečnost, kdy je český trh práce v nerovnováze. Jelikož přirozeně dochází k expanzím organizací a vznikají nová pracovní místa, musí se organizace přizpůsobit a otevřít se náboru zaměstnanců ze třetích zemí. Stejně tak by na tuto skutečnost měl reagovat český zákonodárný sbor a vláda České republiky, jelikož složité podmínky pro náborový proces zaměstnanců ze třetích zemí mohou výrazně ohrozit ekonomickou konkurenceschopnost české ekonomiky a českých podniků. U ukrajinských zaměstnanců je navíc situace o mnoho jednodušší než například u zaměstnanců z Filipín, Nepálu či Srbska, neboť jsou velmi blízcí české kultuře. Jsem tak přesvědčena, že ještě větší otevření se českého trhu práce pro ukrajinské zaměstnance bude vzájemným přínosem pro všechny zúčastněné strany. Moderátorem, který vybídne a povede k diskuzi a samotnému zjednodušení tohoto procesu, mohou být právě personální společnosti, které mají širokou zkušenost s náborem, adaptací zahraničních zaměstnanců a například ve spolupráci s Hospodářskou komorou mohou sestavit fungující proces, který by vedl ke zjednodušení současné situace. Je třeba však znovu zmínit další znevýhodnění pro české zaměstnavatele a potažmo i cizí zaměstnance. I přes poslední úpravu v roce 2017 je stále platné restriktivní nařízení vlády č. 64/2009 Sb., o stanovení druhu prací, které nesmí vykonávat dočasně přidělení zaměstnanci (např. obsluha strojů, obráběči, montážní dělníci apod.). V případě, že by toto nařízení bylo zrušeno, mohly by personální společnosti dodávat více ukrajinských zaměstnanců k uživatelům na pozice, které jsou aktuálně na českém trhu práce často nejsložitěji obsazovány a stále na ně uživatelé zaměstnance vyhledávají.

Ať už Česká republika zůstane spíše zemí tranzitní nebo se změní na zemi cílovou, migrující lidé zde v budoucnu stále budou. Česká republika je pro zahraniční pracovníky stále velmi atraktivní a štědrá zemí. Multikulturalita je v české společnosti čím dál častěji používané slovo, což může znamenat i to, že si společnost na zahraniční zaměstnance zvykla a neprojevuje tak žádné známky nepřátelskosti. Tuto situaci potvrzuje navíc i jeden zmíněný výzkum v předchozí kapitole.

Ačkoli může mít ukrajinský zaměstnanec pocit, že čeští obyvatelé v něm nevidí hrozbu a nevytváří mu záměrně nepřátelské podmínky, domnívám se, že je velmi důležité, aby se ukrajinský zaměstnanec aktivně snažil se adaptovat nejen na práci, ale i na okolí. Adaptační proces neobsahuje pouze vstupní školení a tréninky, ale i přijetí a začlenění pracovníka do organizace a přizpůsobení se lokálním podmínkám. V tomto období je zásadní, aby byl nový pracovník z Ukrajiny začleněn, pravidelně podporován a aby došlo ke snížení stresu z nově

vzniklé situace. Pokud bude období adaptačního procesu probíhat za podmínek, které budou mít na nového zaměstnance negativní dopad, může to znamenat též zdlouhavý nástup výkonnosti nového zaměstnance, ale i zvýšení pravděpodobnosti odchodu ukrajinského zaměstnance a horší vztahy v kolektivu, který se vždy, buď přímo nebo nepřímo, podílí na adaptaci nového kolegy. Nevydařený nástup Ukrajince, který od nového zaměstnavatele odejde po pár týdnech, znamená sankce pro personální agenturu, ale hlavně ztracený čas, produktivitu a finance pro jejího uživatele služeb.

11 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

ABDULLAH, Dayang, Ong Kim YOKE a Ridhawati ZAKARIA. Investigating Effective Ways to Maximize the Role of Recruitment Agencies. *Procedia Social and Behavioral Sciences* [online]. 2013, 107, s. 13–21 [vid. 2020-04-04]. ISSN 1877-0428. Dostupné prostřednictvím Science Direct z: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.393>.

ALASTAIR Agar a Alison STRANG. Understanding Integration: A Conceptual Framework. *Journal of Refugee Studies*. 2008, 21(2), s. 166–191 [vid. 2019-10-02]. ISSN 0951-6328. Dostupné z: <https://academic.oup.com/jrs/article/21/2/166/1621262>.

APPS.CZ. *Profil APPS* [online]. Praha, 2017 [vid. 2019-10-02] Dostupné z: <http://www.apps.cz/profil-apps/>.

BERNARD Josef a Renáta MIKEŠOVÁ. Sociální integrace imigrantů na rozhraní mezi dočasnou migrací a trvalým usazením. *Sociologický časopis*. 2014, 50(4), s. 521–545. ISSN 0038-0288.

BOBYSUDOVÁ, Ludmila. Aktuální problémy cizinců řešené v rámci právního a sociálního poradenství OPU. In: BALÁŽ, Roman. *Aspekty integrace cizinců v regionech ČR. Elektronický sborník vybraných příspěvků z regionálních konferencí* [online]. Praha: Správa uprchlických zařízení MV, 2011, s. 19–21 [vid. 2019-09-09]. Dostupné z: https://aa.ecn.cz/img_upload/224c0704b7b7746e8a07df9a8b20c098/cpic_sbornik-2010.pdf.

BOSSWICK Wolfgang a Friedrich HECKMANN. *Integration of migrants: Contribution of local and regional authorities* [online]. Dublin, 2006 [vid. 2020-04-16]. Dostupné z: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2006/social-policies/integration-of-migrants-contribution-of-local-and-regional-authorities>.

ČESKÁ-JUSTICE.CZ. *Počet cizinců legálně žijících v ČR se opět zvýšil, převažují lidé ze zemí mimo EU* [online]. Praha, 2018 [vid. 2019-04-06]. Dostupné z: <https://www.ceska-justice.cz/2018/10/pocet-cizincu-legalne-zijicich-cr-se-opet-zvysil-prevazuji-lide-ze-zemi-mimo-eu/>.

ČESKO. *Sdělení č. 67/1999 Sb. Dohoda mezi vládou České republiky a vládou Ukrajiny o vzájemném zaměstnávání občanů České republiky a občanů Ukrajiny* [online]. Praha, 1999 [vid. 2020-18-05]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1999-67>.

ČESKO. *Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti* [online]. Praha, 2004 [vid. 2019-03-08]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-435>.

ČESKO. *Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce* [online]. Praha, 2006 [vid. 2019-04-11]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>.

ČESKO. *Nářízení vlády č. 64/2009 Sb., o stanovení druhu prací, které agentura práce nemůže formou dočasného přidělení k výkonu práce u uživatele zprostředkovávat* [online]. Praha, 2009 [vid. 2019-09-11]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2009-64>.

ČESKO. *Zákon č. 186/2013 Sb., o státním občanství České republiky a o změně některých zákonů* [online]. Praha, 2013 [vid. 2019-09-08]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2013-186>.

ČESKO. *Zákon č. 176/2019 Sb., o pobytu cizinců na území České republiky a o změně některých zákonů* [online]. Praha, 2019 [vid. 2019-09-11]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2019-176>.

ČSÚ. *Data – počet cizinců* [online]. ČSÚ: Praha, 2019 [vid. 2019-09-14]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/cizinci/4-ciz_pocet_cizincu#cr.

DANĚK, Matěj, Magdaléna VYŠKOVSKÁ a Jaroslava FOJTÍKOVÁ. *Zaměstnávání cizinců na území České republiky*. Olomouc: ANAG, 2018. ISBN 978-80-7554-148-2.

DRBOHLAV Dušan a kol. *Ukrajinská pracovní migrace v Česku: migrace – remitence – (rozvoj)*. Praha: Karolinum, 2015. ISBN 978-80-246-2995-7.

DRBOHLAV, Dušan, Eva JANSKÁ a Pavla ŠELEPOVÁ. *Ukrajinský komunita v České republice (Výsledky dotazníkového šetření)* [online]. Praha, 1999 [vid. 2020-01-15]. Dostupné

z: https://www.cizinci.cz/documents/551336/568661/ukrajinska_komunita.pdf/63c73454-000b-cb86-431f-a6102c3e9088.

DUCHOŇ Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

EGER Ludvík a Dana EGEROVÁ. *Základy metodologie výzkumu*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2017. ISBN 978-80-261-0735-4.

EUR-LEX. *Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2008/104/ES ze dne 19. listopadu 2008 o agenturním zaměstnávání* [online]. 2018 [vid. 2020-02-05]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/cs/ALL/?uri=CELEX%3A32008L0104>.

EVANGELU Jaroslava Ester a Ondřej JURČKA. *Personální agentury: jejich úloha na trhu práce*. Ostrava: Key Publishing, 2013. ISBN 978-80-7418-164-1.

GÄRTNER Michal a Dušan DRBOHLAV. Akulturace expatriotů v českém prostředí (vyšší manažeři versus „český lid“). *Český lid: Etnologický časopis*. 2012, 99(4), s. 385–406. ISSN 0009-0794. Dostupné prostřednictvím JSTOR z: <https://www.jstor.org/stable/42640510>.

GOLA, Petr. Výpovědní lhůta – v USA žádná, v Česku 2 měsíce [online]. In: *Finance.cz*, 2008 [vid. 2020-04-16]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/zpravy/finance/194534-vypovedni-lhuta-v-usa-zadna-v-cesku-2-mesice/>.

HK ČR. *Práce cizinci* [online]. Praha, 2017a [vid. 2019-09-15]. Dostupné z: <https://www.komora.cz/obchod-a-sluzby/prace-cizinci/>.

HK ČR. *Zaměstnávání cizinců* [online]. Praha: Hospodářská komora České republiky, 2017b [vid. 2019-03-11]. Dostupné z: https://www.komora.cz/files/uploads/2017/10/Př%C3%ADručka_HK-ČR-Zaměstnáv%C3%AD-cizinců_final-s-obsahem_tisk.pdf.

HK ČR. *Ukrajínští pracovníci jsou přínosem nejen pro zaměstnavatele, ale i pro společnost. Přispívají na české důchody i zdravotní péči. Hospodářská komora bude vyjednávat s vládou o zdvojnásobení ročních kvót* [online]. Praha, 2018 [vid. 2019-07-09]. Dostupné z: https://www.komora.cz/press_release/ukrajinsti-pracovnici-jsou-prinosem-nejen-pro-zamestnavatele-ale-i-spolecnost-prispivaji-na-ceske-duchody-i-zdravotni-peci-hospodarska-komora-bude-vyjednavat-s-vladou-o-zdvojnásobeni-rocnich-kvot/.

HLADÍK, Jakub. Konstrukce a modely multikulturních kompetencí. *Pedagogická orientace* [online]. 2010, 20(4), s. 27–47. ISSN 1211-4669. Dostupné z: http://www.ped.muni.cz/pedor/archiv/2010/pedor_10_4_konstrukceamodelymk_hladik.pdf.

HLUŠIČKA, Petr. Adaptace nových zaměstnanců. *Firemni-sociolog.cz* [online]. 2012 [vid. 2019-09-09]. ISSN 1805-6520. Dostupné z: <https://www.firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/102-adaptace-novych-zamestnancu>.

HOFSTEDE, Geert Hendrik, Gert Jan HOFSTEDE a Michael MINKOV. *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival* [online]. New York: McGraw-Hill, 2010. ISBN 978-0-07-1777015-6. Dostupné z: https://e-edu.nbu.bg/pluginfile.php/900222/mod_resource/content/1/G.Hofstede_G.J.Hofstede_M.Minkov%20-%20Cultures%20and%20Organizations%20-%20Software%20of%20the%20Mind%203rd_edition%202010.pdf.

HOBZOVÁ ÖBRINK, Milena, Ludmila Siarda TROCHTOVÁ a Petra SOBKOVÁ. Národní identita v multikulturním prostředí. *Sociální Pedagogika*. 2017, 5(2), s. 27–41. ISSN 1805-8825. Dostupné z: https://soced.cz/wp-content/uploads/2017/11/STUDIE_SocEd_T3_5-2-2017.pdf.

INTEGRAČNÍCENTRA.CZ. *Koordinační aktivity* [online]. 2018 [vid. 2019-09-06]. Dostupné z: <http://www.integracnicentra.cz/koordinacni-aktivity/>.

IOM.CZ. *Integrace imigrantů v České republice* [online]. 2019 [vid. 2019-12-25]. Dostupné z: <https://www.iom.cz/aktivity/integrace-imigrantu-v-ceske-republice>.

JANÍČKO, Pavel, Jiří VAŇÁSEK, Vladimír ŠTICH a Jiří MACÍČEK. *Agentury práce – mýty a fakta: metodická pomůcka*. Praha: ČMKOS, 2018. ISBN 978-80-86809-69-4.

JOUZA, Ladislav, Marta ŽENÍŠKOVÁ a Marie SALAČOVÁ. *Agenturní zaměstnávání*. Praha: ASPI, 2005. ISBN 80-7357-126-9.

KEPKA, Jan. Integrace cizinců v ČR – stručný přehled. In: BALÁŽ, Roman. *Aspekty integrace cizinců v regionech ČR. Elektronický sborník vybraných příspěvků z regionálních konferencí* [online]. Praha: Správa uprchlických zařízení MV, 2011, s. 8–12 [vid. 2019-09-09]. Dostupné z: https://aa.ecn.cz/img_upload/224c0704b7b7746e8a07df9a8b20c098/cpic_sbornik-2010.pdf.

KOLDINSKÁ, Kristina, Harald Christian SCHEU a Martin ŠTEFKO. *Sociální integrace cizinců*. Praha: Auditorium, 2016. ISBN 978-80-87284-60-5.

KOSTKOVÁ, Klára. Interkulturní komunikační kompetence: Klasifikace modelů. *Orbis Scholae*. 2013, 7(1), s. 29–47. ISSN 1802-4637. Dostupné z: https://karolinum.cz/data/clanek/4985/OS_1_2013_final_03_Kostkova.pdf.

LEONTIYEVA Yana a kol. *Menšinová problematika v ČR: komunitní život a reprezentace kolektivních zájmů (Slováci, Ukrajinci, Vietnamci a Romové)*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2006. ISBN 80-7330-098-2.

LEONTIYEVA, Yana, Renáta MIKEŠOVÁ a Blanka TOLLAROVÁ. *Pražané s cizím pasem. Výsledky výzkumu cizinců a cizinek ze zemí mimo EU žijících v české metropoli* [online]. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2018. ISBN 978-80-7330-337-2. Dostupné z: <https://www.soc.cas.cz/publikace/prazane-s-cizim-pasem>.

MANPOWERGROUP.CZ. *Kodex obchodního chování a etiky* [online]. Praha: ManpowerGroup s.r.o., 2016 [vid. 2019-10-03]. Dostupné z: <https://www.manpowergroup.cz/wp-content/uploads/2016/10/Kodex-obchodn%C3%ADho-chov%C3%ADa-etiky.pdf>.

MARTÍNKOVÁ, Šárka, Eva PECHOVÁ, Vlastimila FEISTINGEROVÁ a Yana LEONTIYEVA. *Vietnamci, Mongolové a Ukrajinci v ČR: Pracovní migrace, životní podmínky, kulturní specifika (informační příručka Policie ČR)*. Praha: Ministerstvo vnitra ČR, 2010. ISBN 978-80-7312-063-4.

MATZNER, Jiří. Zaměstnávání cizinců v České republice ze zemí mimo Evropskou unii. *Pravníprostor.cz* [online]. 2018 [vid. 2019-09-07]. ISSN 2336-4114. Dostupné z: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/pracovni-pravo/zamestnavani-cizincu-v-ceske-republice-ze-zemi-mimo-evropskou-unii>.

MIGRACE.CZ. *Zaměstnanecká karta* [online]. 2019 [vid. 2019-12-12]. Dostupné z: <https://www.migrace.com/cs/poradna/informace-pro-cizince/cizinci-ze-zemi-mimo-eu/dlouhodoby-pobyt/zamestnanecka-karta>.

MIGRACEONLINE.CZ. *Role integračních center při integraci cizinců* [online]. 2012 [vid. 2019-06-09]. Dostupné z: <https://migraceonline.cz/cz/e-knihovna/role-integracnich-center-pri-integraci-cizincu>.

MIGRACEONLINE.CZ. *Zaměstnávání nízko kvalifikovaných cizinců na regionálních trzích práce* [online]. 2016 [vid. 2019-10-11]. Dostupné z: <https://migraceonline.cz/cz/e-knihovna/zamestnavani-nizko-kvalifikovanych-cizincu-na-regionalnich-trzich-prace>.

MPSV ČR. *Úmluvy MOP* [online]. MPSV: Praha, 2000 [vid. 2020-02-05]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/umluvy-mop>.

MPSV ČR. *Trh práce v roce 1997* [online]. MPSV: Praha, 2006 [vid. 2019-09-09]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/situace-na-trhu-prace-rok-1997>.

MPSV ČR. *Integrace cizinců* [online]. MPSV: Praha, 2016. [vid. 2019-09-06]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/integrace-cizincu>.

MPSV ČR. *Agenturní zaměstnávání cizinců* [online]. MPSV: Praha, 2017 [vid. 2019-09-05]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/agenturni-zamestnavani-cizincu>.

MV ČR. *Strategie migrační politiky České republiky* [online]. MV ČR: Praha, 2015 [vid. 2019-09-06]. ISBN 979-80-86466-83-5. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/migrace/clanek/strategie-migracni-politiky-ceske-republiky.aspx>.

MV ČR. *Integrace cizinců* [online]. MV ČR: Praha, 2019a [vid. 2020-02-03]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/migrace/clanek/integrace-cizincu.aspx?q=Y2hudW09Mg%3D%3D>.

MV ČR. *Postup při realizaci aktualizované Koncepce integrace cizinců – ve vzájemném respektu 2019* [online]. MV ČR: Praha, 2019b [vid. 2019-09-06]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/migrace/clanek/zakladni-dokumenty-k-integracni-politice-ke-stazeni.aspx>.

MV ČR. *Strategie migrační politiky České republiky – Aktuální informace o migraci* [online]. MV ČR: Praha, 2019c [vid. 2019-09-06]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/migrace/clanek/strategie-migracni-politiky-ceske-republiky.aspx>.

NÁHLÍKOVÁ KALETOVÁ, Romana. Agenturní zaměstnávání. *Pravniprostor.cz* [online]. 2018 [vid. 2019-09-07]. ISSN 2336-4114. Dostupné z: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/pracovni-pravo/agenturni-zamestnavani>.

NOVÝ Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1705-0.

PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-247-5646-2.

PICHRT, Jan. *Agenturní zaměstnávání v komplexních souvislostech*. Praha: C. H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-481-0.

POŘÍZKOVÁ, Hana. *Analýza zahraniční zaměstnanosti v České republice: postavení cizinců na trhu práce a podmínky jejich ekonomické integrace*. Praha: VÚPSV, 2008. ISBN 978-80-87007-83-9.

PSP.CZ. *Kulatý stůl: Připravovaná legislativa ve věci zaměstnávání zahraničních pracovníků a fungování pracovních agentur na českém trhu práce* [online]. Praha, 2019 [vid. 2019-12-11]. Dostupné z: <https://www.psp.cz/sqw/cms.sqw?z=13397>.

LINHART, Jiří, Miloslav PETRUSEK, Alena VODÁKOVÁ a Hana MAŘÍKOVÁ. *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-164-1.

PUNCH, Keith. *Základy kvantitativního šetření*. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-381-9.

PRŮCHA, Jan. *Andragogický výzkum*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5232-7.

PŘIDALOVÁ Ivana a Martin OUŘEDNÍČEK. Role zahraniční migrace v měnící se sociálně prostorové diferenciaci Prahy. *Sociologický časopis*. 2017, 53(5), s. 659–692 [vid. 2020-04-11]. ISSN 2336-128x. Dostupné z: <https://sreview.soc.cas.cz/pdfs/csr/2017/05/01.pdf>.

RÁKOCZYOVÁ Miroslava a kol. *Zaměstnavatelé zahraničních pracovníků v České republice a jejich role v procesu sociální integrace (analýza poptávky po zahraniční pracovní síle)*. Praha: VÚPSV, 2007. ISBN 978-80-87007-92-1.

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3006-6.

REIO Thomas G. a Faye C. SUTTON. Employer Assessment of Work-Related Competencies and Workplace Adaptation. *Human Resource Development Quarterly* [online]. 2006, 17(3), s.305–324. ISSN neuvedeno. Dostupné prostřednictvím Wiley Online Library z: <https://doi.org/10.1002/hrdq.1176>.

RYMEŠ, Milan. *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů*. Praha: Svoboda, 1985. ISBN neuvedeno.

SHEN, Suyan. The Static and Dynamic Effects of Capital Factors on the Social Adaptation of Chinese Migrant Workers. *International Migration* [online]. 2018, 56(6), s.52–66. ISSN 1468-2435. Dostupné prostřednictvím Wiley Online Library: <https://doi.org/10.1111/imig.12510>.

SHI Xingsong a Peter FRANKLIN. Business expatriates' cross-cultural adaptation and their job performance. *Asia Pacific Journal of Human Resources* [online]. 2014, 52(2), s. 193–214. ISSN 1038-4111. Dostupné prostřednictvím Wiley Online Library z: <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12003>.

SCHEBELLE Danica a Jan KUBÁT. *Proces integrace rodin cizinců do majoritní společnosti České republiky s ohledem na jejich sociokulturní specifika a role žen v procesu integrace*. Praha: VÚPSV, 2017. ISBN 978-80-7416-311-1.

SCHEBELLE Danica a Milada HORÁKOVÁ. *Bariéry integračního procesu reflexí cizinců z třetích zemí*. Praha: VÚPSV, 2012. ISBN 978-80-7416-112-4.

SLAVÍKOVÁ, Hana. *Adaptace zaměstnanců v multikulturním pracovním prostředí ve vybraných organizacích*. Brno, 2014. Diplomová práce. Masarykova univerzita. Fakulta sociálních studií. Vedoucí práce: Martin ŽIŽLAVSKÝ.

SRIVASTAVA, Kailash B. L. Rethinking HR: Role of HR Professionals in a Changing Business Environment. *Indian Journal of Industrial Relations* [online]. 2000, 35(4), s.532–544. ISSN neuvedeno. Dostupné prostřednictvím JSTOR z: <https://www.jstor.org/stable/27767684?seq=1>.

STOREY, John, David ULRICH a Patrick M. WRIGHT. *Strategic human resource management: a research overview* [online]. New York: Routledge, 2019. ISBN 978-04-2949-021-7. Dostupné prostřednictvím Taylor & Francis z: <https://doi.org/10.4324/9780429490217>.

STRAUSS Anselm Leonard a Juliet CORBIN. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Brno: Sdružení Podané ruce, 1999. ISBN 80-85834-60-x.

STRIELKOWSKI, Wadim a Gordon RAUSSER. International labour migration and structural channels: a case study of Ukrainian working migrants in the Czech Republic. *Ekonomický časopis* [online]. 2013, 61(10), s. 1034–1052 [vid. 2019-03-11]. ISSN 0013-3035. Dostupné z: <https://www.sav.sk/journals/uploads/0621140410%2013%20Strielkowski-Rausser-RS.pdf>.

SÝKORA Luděk a kol. Soužití v městské čtvrti: majorita a Vietnamci v Praze-Libuši. *Sociologický časopis*. 2016, 52(4), s. 475–503. ISSN 0038-0288.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠTEFKO Martin a Kristina KOLDINSKÁ. *Sociální práva cizinců*. Praha: C. H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-464-3.

TEMELOVÁ Jana, Jakub NOVÁK, Lucie POSPÍŠILOVÁ a Nina DVOŘÁKOVÁ. Každodenní život, denní mobilita a adaptace. *Sociologický časopis*. 2011, 47(4), s. 831–858. ISSN 0038-0288.

TOLLAROVÁ, Blanka. Integrace cizinců v Česku: pluralita nebo asimilace? *Biograf* [online]. 2006, 39(107) [vid. 2020-04-18]. ISSN 1211-5770. Dostupné z: <http://www.biograf.org/clanek.php?clanek=v3902>.

TOPINKA, Daniel, Klára JANOUŠKOVÁ a Pavel KLIMENT. *Strategie zvládání obtížných situací cizinci z Ukrajiny a Mongolska – Analýza strategií zvládání obtížných životních situací vybraných skupin cizinců z třetích zemí* [online]. Praha: Správa uprchlických zařízení MV ČR, 2010 [vid. 2019-08-11]. Dostupné z: https://aa.ecn.cz/img_upload/224c0704b7b7746e8a07df9a8b20c098/strategie_zvladani_obtiznych_situaci.pdf.

TOŠOVSKÝ, Adam. *Agenturní zaměstnávání v praxi*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-652-3.

TRBOLA Robert a Miroslava RÁKOCZYOVÁ. *Institucionální podmínky sociální integrace cizinců v ČR I*. Praha: Barrister & Principal, 2010a. ISBN 978-80-87474-19-8.

TRBOLA Robert a Miroslava RÁKOCZYOVÁ. *Vybrané aspekty života cizinců v České republice*. Praha: VÚPSV, 2010b. ISBN 978-80-7416-067-7.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

UHEREK, Zdeněk. Cizinecké komunity a městský prostor v České republice. *Sociologický časopis* [online]. 2013, 39(2), s.193–216 [vid. 2019-12-28]. ISSN 2336-128X. Dostupné z: <https://sreview.soc.cas.cz/pdfs/csr/2003/02/04.pdf?fbclid=IwAR3ThyvzklXrEcSpTAu7CRl7tYlBfcRM4NN9flrvETzuXf1LzV58oyiAvEg>.

UHEREK, Zdeněk. Migration from Ukraine to the Czech Republic with Respect to the War Conflict in Eastern Ukraine. *CMR Working Papers* [online]. 2016, 93(151), s. 2–16 [vid. 2020-04-16]. ISSN neuvedeno. Dostupné z: <https://depot.ceon.pl/bitstream/handle/123456789/11159/WP93151.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

VALENTINOVÁ, Lucie. *Integrace cizinců v Česku z pohledu nevládních organizací* [online]. Praha: Konsorcium nevládních organizací pracujících s migranty v ČR, 2018 [vid. 2020-04-16]. Dostupné z: https://www.migracnikonsorcium.cz/wp-content/uploads/2019/01/Integrace-z-pohledu-NNO_produk-t-č.-2_EU.pdf.

VASÁT Petr a Josef BERNARD. Formování komunit, nebo sociální integrace? Analýza personálních sítí ukrajinských imigrantů v Plzni. *Sociologický časopis*. 2015, 51(2), s. 199–225. ISSN 0038-0288.

VÁCHAL Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

VESELÝ, Tomáš. *Agenturní zaměstnávání*. Praha, 2017. Rigorózní práce. Univerzita Karlova v Praze. Právnická fakulta. Vedoucí práce: Věra ŠTANGLOVÁ.

VOJTKO, Jakub. *Agentúrne zamestnávanie v kontexte ochrany zamestnanca a zachovania flexibility trhu práce*. Praha: Leges, 2016. ISBN 978-80-7502-214-1.

WALKER, Ian. *Výzkumné metody a statistika*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-3920-5.

12 PŘÍLOHY

Příloha A Rozhovor s vedoucím oddělení International Hiring	85
Příloha B Dotazník pro uživatele personální agentury ManpowerGroup s.r.o. a získané odpovědi.....	93

Příloha A Rozhovor s vedoucím oddělení International Hiring

Rozhovor s vedoucím oddělení International Hiring ve společnosti ManpowerGroup, s.r.o.

První blok otázek se týká spolupráce personální agentury, tedy Vás, s klientem.

Můžete mi říct, jaká jsou klíčová kritéria pro přijetí poptávky od klienta k poskytnutí zaměstnance z Ukrajiny?

Klíčová kritéria pro přijetí jsou – profil zaměstnance, který hledají. Potom je to časování dodávky a mzdové podmínky pracovní pozice. To jsou klíčové věci, ale pak, co my ještě umíme, je zajištění a platba ubytování. U nižší pozice to je zajištění a placení ubytování, když je to třeba IT pracovník, tak ten si hledá ubytování sám, ale když hledáme dělníky, tak těm řešíme ubytování kompletně.

Uzavíráte s klienty smlouvy do splnění zakázky nebo na dobu neurčitou?

Fungujeme formou objednávek, většinou je rámcová smlouva a k té rámcové smlouvě se dělají objednávky podle potřeby.

Co vše si určujete s klientem při uzavření objednávky?

Tak jsou to věci z první otázky, ale pak jsou to i odměny a celkový proces odpovědnosti v tom procesu zajištění ukrajinského zaměstnance ke klientovi. Dále, co kdo dělá – co dělá personální agentura a co dělá klient. Například připravit překlady smluv, podat hlášenky, pokud jsou to vízové procesy. Musíme připravit nějaké materiály v tom jazyce pro výběrové řízení, my ho překládáme, klient připravuje. Vše chystáme, aby nastal následovně on-boarding bez problému. Určitě si s klientem potvrzujeme i nějaké časování, kdy bude výběrové řízení.

Stanovujete si ve smlouvě s klienty garanční dobu?

Ano, máme garanční dobu většinou na tři měsíce. Garance jsou na platbu za nástup, když Ukrajinec skončí do měsíce, vrátíme procenta. Snižuje se to postupem času, čím déle u klienta v průběhu těch tří garantovaných měsíců je, tím méně vracíme peněz.

Máte etický kodex, kterým se řídíte při spolupráci s klienty a se zahraničními zaměstnanci?

Nemáme kodex, máme pravidla, která platí pro Manpower jako takový, což znamená, že je aplikujeme i na zahraniční dodavatele, zaměstnance, což znamená, že v rámci víza procesu si ukrajinští dodavatelé nesmí brát žádné peníze od těch potenciálních zaměstnanců. My platíme celý vízový proces a dodavatel si nesmí vzít žádné peníze od Ukrajince. To je takové naše nejzásadnější pravidlo, hlídáme si, aby Ukrajinci nebyli nikým podvedeni a dbáme ale i na to, aby informace, které od nás dostanou byly vždy správné. Potřebujeme, aby byli ukrajinští zaměstnanci maximálně informováni a věděli, s čím mohou počítat.

Počítáte s variantou, že se ukrajinští zaměstnanci u klienta neadaptují na pracovní a sociální podmínky?

My se snažíme ukrajinské pracovníky co nejlépe připravit, pokud se to nepovede, snažíme se Ukrajince dát k jinému klientovi, pokud se nedokážou adaptovat. Pomáháme s adaptací, pomáháme s ubytováním, dáváme nějaké *best-practises*, naše osobní zkušenosti z jiných projektů.

Máte plán na adaptaci zahraničního zaměstnance?

Nemáme, podle pozice říkáme, co ten člověk potřebuje. Na co si má dávat pozor.

Jestli tomu správně rozumím, tak ManpowerGroup opravdu jedná s každým Ukrajincem individuálně?

Ano, radíme jim přesně podle jejich konkrétní pracovní pozice. Vycházíme z našich zkušeností a snažíme se mít co nejvíce individuální přístup, a to nejen k potenciálním zaměstnancům, ale i k firmám, se kterými spolupracujeme. Nemáme ucelený dokument, ale je to v našich hlavách. Zásadní, co vždy doporučujeme všem našim klientům, je mít koordinátora, který hovoří ukrajinsky i česky a předává pracovní instrukce. Dále dáváme různé (nejen pracovní) manuály, aby byly v ukrajinštině. To jsou kroky, které zjednoduší adaptaci pro všechny zúčastněné.

Kdo je ukrajinský pracovník, kterého umístíte ke klientovi?

Já si myslím, že už je to fáma, že je to jen muž, dnes to jsou lidi, kteří hledají příležitost. Dříve to byli jen vysílání muži, aby vydělávali peníze, dneska to jsou celé rodiny, protože chtějí

změnit celou situaci. Politickou. Chtějí utéct z Ukrajiny. Je to padesát na padesát, jedna půlka chce úplně z Ukrajiny odejít a zůstat tu a ta druhá se chce vrátit.

Mají Ukrajinci, kteří k Vám přichází nějaké předchozí zkušenosti s migrací?

Ano, přibližně 80 % již má nějakou zkušenost s prací v zahraničí, nejčastěji s prací v Polsku, odkud právě utíkají, protože se jim tam přihodilo něco nepříjemného, nelegálního, byli podvedeni a utíkají právě k nám. Na základě té jejich špatné zkušenosti jsou pak velmi vděční za náš přístup a jejich výkon je vysoký.

Co vše ve spolupráci s klientem pro zaměstnance z Ukrajiny zařizujete?

Realizace výběrového řízení, potom zpracováváme všechny dokumenty – od pracovních smluv, až po víza, proces a koordinaci jejich příjezdu. Ukrajince provádíme celým procesem, doprovázíme ho na výběrové řízení ke klientovi, jsme s ním v kontaktu v rámci vízového procesu, až po zajištění dopravy a ubytování, pokud si to nevezme na sebe klient.

Pomáháte Ukrajincům s nostrifikací dokumentů o dosaženém vzdělání?

Ano, pomáháme. Chceme, aby měli co nejsnazší vstup na český pracovní trh.

Shoduje se většinou vzdělání s kvalifikací pracovního místa, na které Ukrajinci nastupují?

Ne, ne. Jsou podhodnoceni, nastupují na podřadné práce jenom proto, aby si vydělali.

Jaké máte zkušenosti se vzděláním Ukrajinců?

Jsou většinou překvalifikovaní.

Má podle Vašich zkušeností dosažené vzdělání Ukrajinců vliv na jejich adaptaci?

Já myslím, že ne, že je to spíše o motivaci, proč to dělají, a to je víc.

Řešíte s klientem specifika ukrajinské kultury a pomáháte mu, aby se na příchod ukrajinského zaměstnance připravil?

Ukrajinci jsou hodně blízcí Čechům, je to spíš o tom, aby měli motivaci jít do České republiky pracovat. Oni se přizpůsobují z mého pohledu velmi jednoduše. Máme pouze negativní zkušenosti třeba s vyšší nemocností, jinak ta kultura je velmi podobná.

Jaké máte zkušenosti s adaptací ukrajinských zaměstnanců? Vyskytují se při adaptaci nějaké problémy?

S Ukrajinci z naší strany problémy nejsou, Ukrajinci chtějí jít za prací. Jejich pracovní kvalita je vysoká, není s nimi problém, jelikož si váží práce tady v Čechách.

Jak zohledňujete ve své práci vládní projekty jako např. Režim Ukrajina?

Sledujeme jednotlivé kvóty, podle kvót si určujeme množství kandidátů, které jsme schopni zpracovat. U Ukrajinců jsou kvóty vysoké, kolem deseti tisíc Ukrajinců za rok, například Makedonců můžeme ke klientovi vyslat třeba pouze patnáct měsíčně.

Pomáháte Ukrajincům zařídit povolení k ubytování?

Ano, jsme schopni jim ho zařídit, děláme to v rámci procesu podle domluvy s klientem.

Zajišťujete Ukrajincům ubytování a koordinaci stěhování?

Ano, jsme schopni zařídit celý proces ubytování a stěhování. Jsme schopni zorganizovat autobus, jsme schopni zajistit ubytovny, svozy do práce. Ale vše je na individuální domluvě s klientem, ne každý klient chce, abychom to zařizovali, chce si to třeba zařídit už sám.

Preferují Ukrajinci bydlení se svými krajaney?

Obečně Ukrajinci přichází, aby se osamostatnili, nechtějí bydlet s nikým, dělá jim problém bydlet společně. Oni jsou sice soudržní, jsou zvyklí, že bydlí spolu, ale chtějí se osamostatnit, přizpůsobit se nové kultuře, protože vědí, že když se budou stýkat jen s Ukrajinci, tak že jim to bude bránit.

Když Ukrajincům pomáháte se zajištěním ubytování, odráží se to na jejich adaptaci?

To, že jim zařídíme ubytování ovlivňuje jejich adaptaci určitě, ale leckdy mají vyšší očekávání standardu. Oni Evropu považují za velmi bohatou a jejich očekávání je vyšší, protože mají Českou republiku za velmi bohatou zem. Mám čerstvou zkušenost, nabrali jsme Ukrajinku k nám do Call centra a ona chtěla své vlastní ubytování, které bohužel stálo hodně peněz. Chyběla jí měřítko toho, že by jí pak nic z výplaty nezbylo.

Jak obvykle dlouho se tu Ukrajinci zdržují? Máte zkušenosti, že by tu zůstávali natrvalo, usazují se?

Každý člověk je různorodý, ale jsou to 3 profily Ukrajinců – ti, co se chtějí vrátit, ti, co tu chtějí zůstat a ti, co mají Českou republiku jako přestupní stanici.

Jak začíná proces adaptace ukrajinského zaměstnance u Vás, v personální agentuře?

Už tím prvním telefonním pohovorem, představením společnosti. Tady to začíná. A když přijede, vyzvedne si ho vízový koordinátor a dostane příručky, informace, co ho čeká, jaké schůzky a na co se má připravit. Vždy když začínáme spolupráci s klienty, tak řekneme, co vše je potřeba pro bezproblémovou spolupráci s ukrajinskými zaměstnanci, zeptáme se, zda to má, zda si to zařídí sám anebo chce pomoci od nás.

Jaké služby ukrajinským zaměstnancům ještě nabízíte?

Pomáháme jim s rozměněním peněz, otevřít účet v bankách, SIM karty do mobilních telefonů a podobné věci, které potřebují pro chod v České republice.

Nyní z legislativního pohledu – kromě dodržování zákoníku práce, zákonu o zaměstnanosti a zákonu o pobytu cizinců, řídíte se v souladu s etikou ještě něčím jiným?

Řídíme se přesně těmito zákony. Navíc a až 90 % kandidátů je „perm“, to znamená, že nastupují přímo ke klientovi. Všechny firmy, se kterými spolupracujeme samozřejmě musí splňovat platnou legislativu a dodržovat všechny zákony. Nemůžeme ohrozit naše dobré jméno jako společnosti, jež je schopna zajistit kvalitní zaměstnání. Naši organizaci není jedno, k jakým klientům zaměstnance dodáváme.

Jakými konkrétními opatřeními předcházíte diskriminaci a nerovnému zacházení?

Tohle je samozřejmě složitá otázka, snažíme se dělat, co je v našich silách. Řešením může být pozice koordinátora, jako spojky pro zahraniční zaměstnance, který o ně pečuje a vzájemně předává informace. A když nastane nějaký problém, může se zahraniční zaměstnanec na koordinátora obrátit a on mu pomůže situaci vyřešit.

A nyní psychologické hledisko – co je podle Vás pro zaměstnance z Ukrajiny obtížné na začátku spolupráce s Vámi, jako personální agenturou a s klientem?

Velmi jednoduché máme to, že dokážeme s Ukrajincem překonat bariéru tím, že nemusí nic platit. Například v Polsku si Ukrajinci platili všechno sami, tady v našem případě platí všechno

klient. My jim zároveň pomáháme s administrativou, to jsou potom už jen individuální věci, může jim chybět rodina, ale když potřebuje pak na úřad, tak my to zajišťujeme za něj. Když si třeba musí vyzvednout na úřadě biometrický pas, tak jej doprovázíme.

Pro snadnější adaptaci tedy poskytujete Ukrajincům koordinátora, že?

Ano, určitě, právě v té první fázi, když Ukrajinec přijede do Čech, tak máme koordinátora víza. Vyzvedne si po příjezdu Ukrajince, dojde s ním na cizineckou policii, vystojí s ním frontu, zažádá o potřebná razítka, a pak tam s ním dojde kdykoli znova pro další dokumenty. Tím, že se povětšinou jedná o „perm“ spolupráci, tak nemáme koordinátory ve výrobě, na druhou – pokud je klient ochotný toto zaplatit, jsme schopni koordinátora zajistit a jeho roli zprostředkovávat.

Spolupracujete i s tlumočníky, které Ukrajincům poskytujete?

Ano, máme koordinátory i překladatele. Pokud o to má klient zájem, jsme schopni sestavit kompletní on-site tým (pozn.: *tým koordinátorů, překladatelů a dalších zaměstnanců, kteří pracují přímo u klienta, kde dohlíží na práci zaměstnanců a zároveň jim pomáhají k co nejlepším výkonům*)

Máte k dispozici někoho dalšího, kromě tlumočníka a koordinátora, kdo je zaměstnancům z Ukrajiny již od procesu získávání až do konce adaptace k dispozici?

Ano, už v rámci toho výběrového procesu je to Delivery Manager, zástupce společnosti ManpowerGroup pro danou zakázku, popřípadě recruitera, kterému může kdykoli volat. Kandidát má tedy v průběhu celého náboru telefonní číslo, na které se může kdykoli obrátit. A děláme pravidelné kontakty jak po zaslání životopisu, tak před výběrovým řízením. Potom je s kandidátem samozřejmě v kontaktu v průběhu víza procesu, protože některé dokumenty dorazí ke kandidátovi, některé k nám, takže se vzájemně průběžně s kandidáty informujeme.

Jaké jsou nejčastější důvody odchodu Ukrajinců?

Jsou to nesplněná očekávání, zejména u mladé generace, u mileniálů. Mají pocit, že je tu povedeme za ruku a dáme jim vše. Dále to jsou zdravotní problémy a stesk po rodině.

Co dále děláte pro to, aby se ukrajinští zaměstnanci adaptovali na běžný život v české kultuře?

Je to hodně o tom, že jednotlivé projekty zpracováváme s naší pobočkovou sítí, což znamená, že přestože je Ukrajinec zaměstnán klientem, tak může být v kontaktu s naší pobočkou, která je mu k dispozici. Všichni ukrajinští kandidáti od nás dostanou příručku zaměstnance, kde jsou informace o firmě, o pracovní pozici, kde budou bydlet a další informace. Navíc pro mnoho firem děláme i jiné služby než jen nábor ukrajinských zaměstnanců, takže se v nich naši lidé vyskytují a je tak možné využít jejich podpory.

Nyní se zaměříme na interkulturní aspekty – jak byste charakterizoval Ukrajinské pracovníky?

Velmi pracovití. Jsou blízcí naší české kultuře, jsou nám velmi blízcí. Jdou sem hlavně kvůli změně, aby si vydělali více peněz v lepších podmínkách a jsou za to velmi vděční. Jsou kolegiální, umí spolupracovat, pracovat ve větších týmech.

Jsou nějaká specifika průběhu adaptace Ukrajinců?

Nevnímám je, z mého pohledu nejsou.

Zaznamenali jste u Ukrajinských zaměstnanců nějaké bariéry v adaptaci?

Většinou tyto krizové věci, které by mohly hypoteticky nastat, se snažíme řešit už předem. Snažíme se tyto bariéry indentifikovat už ve výběrovém řízení. Je to o charakteru osobnosti, jak se projevuje, jak s námi spolupracuje. Většinou nemáme dobré zkušenosti s Ukrajinci, kteří se aktivně účastnili Ukrajinské občanské války, která je psychicky poznamenala.

Co Ukrajincům v České republice působí největší potíže v adaptaci?

Tak jazyk jim dělá úplně nejmenší problém, stravu máme velmi podobnou, ale pracovní prostředí jim dělá problém. Jejich očekávání je zkrátka vyšší, oni si myslí, že tady se pracuje mnohem méně pro peníze. Ukrajinci jsou často velmi překvapení, že tady máme pevné pracovní doby, přísná pravidla. Oni přichází z prostředí, kde to tak striktní není. Co se vyžizování na úradech týká, tak to jim musíme opravdu pomoci. Například jsme zaznamenali velký problém, když jdou k doktorovi, oni se nedokážou domluvit, nedokážou doktorovi popsat, co jim je. Tohle je velká slabina. Jeden z důvodů, proč Ukrajinci odchází, jsou zdravotní problémy, protože je tu nedokážou řešit, nejlépe se domluví na soukromé poliklinice.

Stýskání po rodině a známých, to je také problém. Hodně jim rodina chybí, nechtějí to vždy přiznat, ale je to také problém. Nemají vůbec problém s českými zvyky a se způsobem života v Čechách.

Jak noví zaměstnanci z Ukrajiny navazují vztahy s ostatními zaměstnanci?

Velmi často se druží mezi sebou, ale nemají problém spolupracovat a seznámit se s „neukrajinskými“ kolegy. Navazují bez problému krátkodobé pracovní vztahy a když mění práci, není to pro ně problém.

Jak významnou roli hraje náboženství u zaměstnanců z Ukrajiny?

Díky tomu, že jsou to katolíci, je s nimi spolupráce o něco jednodušší. Náboženství však není tím hlavním hlediskem.

Příloha B Dotazník pro uživatele personální agentury ManpowerGroup s.r.o. a získané odpovědi

1. Jaký je běžný průběh adaptace ukrajinského zaměstnance?
2. Jaké doklady vyžadujete od uchazeče o zaměstnání z Ukrajiny?
3. Vyskytují se při adaptaci Ukrajinců nějaké problémy? Pamatujete si na nějaký příklad?
4. Jaké dokumenty máte připravené pro Ukrajince?
5. Máte pro Ukrajince po jejich nástupu koordinátora/tlumočníka, případně jinou pomáhající osobu?
6. Poskytujete ukrajinským zaměstnancům kurzy českého jazyka?
7. Jaké volnočasové aktivity nabízíte ukrajinským zaměstnancům?
8. Zajišťujete pro ukrajinské zaměstnance sociálně-právní nebo psychologické poradenství?
9. Poskytujete ukrajinským zaměstnancům závodní zdravotní péči a péči o rodinné příslušníky?
10. Jsou nějaké další služby, které ukrajinským zaměstnancům poskytujete?
11. Kdy a kým je obvykle ukrajinský zaměstnanec u Vás seznámen?
 - a. Seznámen s vedoucími pracovníky, kolegy a pracovním řádem?
 - b. Seznámen s povinností zdravotních prohlídek a periodou těchto prohlídek?
 - c. Seznámen s popisem pracovního místa?
12. Proč jste si vybrali zrovna ukrajinského zaměstnance?
13. Zaznamenali jste v průběhu adaptace Ukrajinců nějaké specifické situace?
14. Co může být vnímáno z pohledu ukrajinského pracovníka jako problém při adaptaci?
15. Jak podporujete ukrajinské zaměstnance v adaptaci na běžný život v české kultuře?

1. Jaký je běžný průběh adaptace ukrajinského zaměstnance?

<i>Klienti</i>	<i>Průběh adaptace Ukrajince u klienta</i>
<i>Klient č. 1</i>	Průběh by měl být naprosto stejný, jako u českých nováčků, jen s tím rozdílem, že ukrajinští zaměstnanci mají k dispozici překladatele, kteří jim pomáhají jak uvnitř závodu, tak i venku (zajišťování banky, lékaře, mobilního telefonu, atd). O adaptaci se stará náš speciální tým.
<i>Klient č. 2</i>	Adaptace začíná již na Ukrajině – individuální online kurz ČJ (pojmy z výrobního procesu, BOZP značky apod.), ve spolupráci s personální agenturou. Po nástupu dostává uvítací balíček s dárky, zařizujeme

	koordinátora (pomáhá s cestou do práce, vyřízení pracovních prohlídek). Před příjezdem Ukrajince jsou všechny pracovní pokyny a informace na nástěnce přeloženy do ukrajinštiny.
<i>Klient č. 3</i>	Bez adaptačního programu.
<i>Klient č. 4</i>	Nemáme svůj vlastní adaptační proces, přejímáme pouze doporučení od personální agentury.
<i>Klient č. 5</i>	Máme vlastní adaptační program, který vychází z dlouhodobého užívání v zemi původu firmy (Velká Británie), a je založen na vzájemné komunikaci zaměstnance s přímým nadřízeným.
<i>Klient č. 6</i>	Adaptace začíná již na Ukrajině. Intenzivní komunikace s kandidátem (od vyřizování potřebných dokladů až po online jazykové kurzy). Personální agentura se je snaží připravit co nejvíce na české podmínky. Po nástupu jim poskytujeme i koordinátora, v průběhu funguje i tlumočnick. Dále v průběhu dostávají informační letáky, informace, kde co najít, koupit apod.
<i>Klient č. 7</i>	Adaptační program pod vedením personální agentury – intenzivní komunikace už při výběrovém řízení, online kurzy ČJ, zajištění stěhování a příjezdu do ČR. Vše s tlumočnickem. Seznámení s naší organizací a dodání koordinátora (personální agenturou) na směny.
<i>Klient č. 8</i>	Naše organizace funguje na bázi „rodinných vztahů“, která opravdu dbá na adaptaci. Už výběrové řízení není jednoduché, soustředí se nejen na pracovní schopnosti a dovednosti, ale i na osobnostní charakteristiky. Velice intenzivní komunikace se zaměstnanci, aby byli naladěni na přístup „rodinně fungujícího“ podniku, který má o své zaměstnance zájem.

Zdroj: vlastní zpracování

2. Jaké doklady vyžadujete od uchazeče o zaměstnání z Ukrajiny?

<i>Klienti</i>	<i>Doklady požadované po ukrajinském pracovníkovi</i>
<i>Klient č. 1</i>	Standartní doklady pro víza servis. Zajišťuje víza team v personální agentuře.
<i>Klient č. 2</i>	Předem nevyžadujeme žádné dokumenty, Ukrajinec je pouze před výběrovým řízením upozorněn na náročnost vstupní lékařské

	prohlídky u nás a rizika práce. Nutnost trestní bezúhonnosti – výpis z trestního rejstříku.
<i>Klient č. 3</i>	Podle platné legislativy. Vždy požadujeme vyplněný formulář, cestovní doklady, doklady o zajištění ubytování, jeho občanské fotografie, doklad o cestovním zdravotním pojištění. A na vyžádání výpis z evidence Rejstříku trestů, doklad o uznání zahraničního vzdělání příslušným orgánem ČR a lékařskou zprávu. Všechny dokumenty nesmí být starší než 180 dní.
<i>Klient č. 4</i>	Všechny podklady dle platné legislativy.
<i>Klient č. 5</i>	Vyžadujeme doklady podle platné slovenské legislativy.
<i>Klient č. 6</i>	Doklady o zdravotní způsobilosti a výpis z rejstříku trestů
<i>Klient č. 7</i>	Zdravotní způsobilost a výpis z rejstříku trestů.
<i>Klient č. 8</i>	Stejně doklady jako vyžaduje česká legislativa v rámci žádosti o vydání zaměstnanecký karty.

Zdroj: vlastní zpracování

3. Vyskytují se při adaptaci Ukrajinců nějaké problémy? Pamatujete si na nějaký příklad?

<i>Klienti</i>	<i>Negativní zkušenosti z adaptace Ukrajinců</i>
<i>Klient č. 1</i>	S ukrajinskými zaměstnanci spolupracujeme opravdu krátce a zatím máme jen pozitivní zkušenosti.
<i>Klient č. 2</i>	Nedodržení povinné docházky při absolvování online kurzů ČJ, dále podnapilý stav na online kurzu ČJ. Nepřijetí ukrajinských zaměstnanců polskými spolupracovníky (českými zaměstnanci přijati kladně).
<i>Klient č. 3</i>	Nevybavuji, nevyskytly.
<i>Klient č. 4</i>	Nedošlo zatím k žádným problémům.
<i>Klient č. 5</i>	Nevybavuji si.
<i>Klient č. 6</i>	Vybavuji si alkohol, trávení volného času s alkoholem. Hodně pracují, ale i při občasných placených přesčasech mají zkrátka hodně volného času. Snažíme se tomu však předcházet, že jim poskytujeme doporučení aktivit k vyžití volnočasovému.
<i>Klient č. 7</i>	Je nutné dokládat pravdivé informace, pokud se v ČR přijde na nějakou nepravdivost třeba v trestním rejstříku nebo lékařské zprávě,

Klient č. 8

řešili jsme jednou zatajování informací, což vede k tomu, že Ukrajinec již nemá možnost sehnat přes personální agenturu práci.

Vztah k alkoholu. Nespokojenost u kvalifikovanějších pozic s ubytováním apod.

Zdroj: vlastní zpracování

4. Jaké dokumenty máte připravené pro Ukrajince?

Klienti

Dokumenty připravené pro Ukrajince

Klient č. 1

Samozřejmě veškeré pracovněprávní dokumenty ve dvoujazyčném provedení. Informace o pracovní pozici, informační leták s důležitými čísly, který obsahuje i mapu s vyznačenými užitečnými místy (nemocnice, obchody, úřady apod.)

Klient č. 2

Veškeré pracovní a bezpečnostní pokyny na provoze, jídelní lístek, běžné dokumenty na HR, mapa města Ostravy (místo pracoviště), mapa Havířova (místo ubytování), přeložené dokumenty vstupního školení (vstupní „knížku“ ze školení a tréninku dovedností).

Klient č. 3

Veškeré pracovněprávní dokumenty ve dvoujazyčném provedení a informace o pracovní pozici.

Klient č. 4

Veškeré pracovněprávní dokumenty ve dvoujazyčném provedení a informace o pracovní pozici.

Klient č. 5

V rámci integračního programu ukrajinští zaměstnanci dostanou prezentaci a brožuru o zákonitostech na Slovensku, o městě, kde pracují.

Klient č. 6

Brožury, které se týkají města, okolí, kultury. Dále informace o BOZP. Letáky, jak se dostat do práce, informace o ceně a jízdním řádu MHD.

Klient č. 7

Dvojazyčné informační letáky, brožury o okolí, kultuře apod.

Klient č. 8

Velmi si zakládáme na kvalitním přístupu k zaměstnancům, jsme připraveni s informačními letáky (ať potřebnými pro práci, tak volný čas, zákonné povinnosti atp.).

Zdroj: vlastní zpracování

5. Máte pro Ukrajince po jejich nástupu koordinátora/tlumočníka, případně jinou pomáhající osobu?

<i>Klienti</i>	<i>Spolupráce s koordinátorem, tlumočníkem či další pomáhající osobou</i>
<i>Klient č. 1</i>	Ukrajinský zaměstnanec má k dispozici na každé směně koordinátora a tlumočníky, kteří jsou přítomni na jednotlivých linkách.
<i>Klient č. 2</i>	Ano, na každé směně a oddělení je jeden koordinátor (na cca 20 ukrajinských zaměstnanců).
<i>Klient č. 3</i>	Ano, zajišťujeme.
<i>Klient č. 4</i>	Ano, ukrajinští zaměstnanci mají koordinátora.
<i>Klient č. 5</i>	Ano, zajišťujeme koordinátora.
<i>Klient č. 6</i>	Ano, zajišťujeme Ukrajincům koordinátora, má k dispozici tlumočníka, a ještě v Ostravě na pobočce je člověk z personální agentury, který to také koordinuje. Pokud by došlo k problému, je k dispozici.
<i>Klient č. 7</i>	Ano, ukrajinským zaměstnancům je k dispozici koordinátor a v komunikaci s námi nebo personální agenturou pomáhá i tlumočník, pokud je to potřeba.
<i>Klient č. 8</i>	Nemáme koordinátora, velmi nám pomáhají zástupci personální agentury, kteří k nám pravidelně jezdí a řeší problémy všech typů, které se zaměstnanci mohou stát.

Zdroj: vlastní zpracování

6. Poskytujete ukrajinským zaměstnancům kurzy českého jazyka?

<i>Klienti</i>	<i>Poskytnutí kurzů ČJ</i>
<i>Klient č. 1</i>	Kurzy ČJ zajišťujeme v rámci adaptace se CPIC.
<i>Klient č. 2</i>	Ano, před příjezdem do České republiky ve formě online kurzu.
<i>Klient č. 3</i>	Ano, ale až po příchodu do ČR.
<i>Klient č. 4</i>	Ano, už po dobu, kdy ukrajinští zaměstnanci čekají na udělení víza.
<i>Klient č. 5</i>	Ne, neposkytujeme kurzy češtiny ani slovenštiny.
<i>Klient č. 6</i>	Ano, před příjezdem i po příjezdu.
<i>Klient č. 7</i>	Ano, online kurzy ČJ před příjezdem, možnost pokračovat i po příjezdu.
<i>Klient č. 8</i>	Ne, neposkytujeme.

Zdroj: vlastní zpracování

7. Jaké volnočasové aktivity nabízíte ukrajinským zaměstnancům?

<i>Klienti</i>	<i>Volnočasové aktivity pro ukrajinské zaměstnance</i>
<i>Klient č. 1</i>	Srovnatelné jako u českých zaměstnanců. Kromě celozávodních akcí (kulturních i sportovních) mohou využívat fitness a poukazy do plaveckého bazénu.
<i>Klient č. 2</i>	Nemáme pro žádné své zaměstnance volnočasové aktivity, ani pro Ukrajince (zaměstnancům jsou nabízeny možné přesčasy, které ukrajinští pracovníci vítají), v rámci volnočasových aktivit pořádáme pouze pravidelné Family Days, Sportovní den, Dětský den apod. (cca 5 akcí v roce).
<i>Klient č. 3</i>	Nic nad rámec oproti ostatním českým zaměstnancům, ty stejné, jaké mají v rámci benefičního systému (Family Days, Sportovní den atp.).
<i>Klient č. 4</i>	Stejně aktivity jako českým zaměstnancům.
<i>Klient č. 5</i>	Aktivity, které jsou v rámci benefičního programu.
<i>Klient č. 6</i>	Aktivity z benefičního programu (multisportka apod.), stejné programy jako mají čeští zaměstnanci.
<i>Klient č. 7</i>	Nabízíme stejné aktivity a benefity, jaké dostávají čeští zaměstnanci.
<i>Klient č. 8</i>	Vzhledem k tomu, že nedochází vždy k ubytování zaměstnanců na stejných místech, jsou ubytováni různě, tak spíše podporujeme aktivity zaměstnanců, které si sami vyberou (např. hrají fotbal)

Zdroj: vlastní zpracování

8. Zajišťujete pro ukrajinské zaměstnance sociálně-právní nebo psychologické poradenství?

<i>Klienti</i>	<i>Zajištění sociálně-právního nebo psychologického poradenství</i>
<i>Klient č. 1</i>	Ano, zajišťujeme.
<i>Klient č. 2</i>	Ne, poradenství nezajišťujeme.
<i>Klient č. 3</i>	Ne, nezajišťujeme.
<i>Klient č. 4</i>	Ne, nezajišťujeme.
<i>Klient č. 5</i>	Ne, nezajišťujeme.

<i>Klient č. 6</i>	Sociálně-právní ano, psychologický aspekt má na starosti koordinátor, který vše řeší s námi a případně se radíme s personální agenturou, jde většinou o rodinné problémy apod.
<i>Klient č. 7</i>	Ano, sociálně-právní zajišťujeme rozhodně, a psychologické až v případě potřeby.
<i>Klient č. 8</i>	Ano, zajišťujeme.

Zdroj: vlastní zpracování

9. Poskytujete ukrajinským zaměstnancům závodní zdravotní péči a péči o rodinné příslušníky?

<i>Klienti</i>	<i>Poskytnutí závodní zdravotní péče a péče o rodinné příslušníky</i>
<i>Klient č. 1</i>	Ano, máme svého závodního lékaře pro ukrajinské zaměstnance.
<i>Klient č. 2</i>	Ano, máme zajištěnou péči u závodního lékaře. V tuto chvíli žádný ze zaměstnanců zde nemá své rodinné příslušníky, tuto možnost nabízíme po šesti měsících.
<i>Klient č. 3</i>	Ano, poskytujeme.
<i>Klient č. 4</i>	Ano, poskytujeme.
<i>Klient č. 5</i>	Ano, poskytujeme.
<i>Klient č. 6</i>	Neposkytujeme závodního doktora, ukrajinští zaměstnanci si řeší doktory sami ve spolupráci s personální agenturou. Ukrajinci s rodinnými příslušníky zatím nejezdí, teprve v řešení.
<i>Klient č. 7</i>	Ukrajinci si lékařskou péči zařizují sami ve spolupráci s personální agenturou.
<i>Klient č. 8</i>	Ano, poskytujeme závodního doktora. Spíše zaměstnanci přichází samostatně, s rodinou opravdu zřídka. Přichází si vydělat peníze a rádi se vrací domů.

Zdroj: vlastní zpracování

10. Jsou nějaké další služby, které ukrajinským zaměstnancům poskytujete?

<i>Klienti</i>	<i>Další služby poskytované ukrajinským zaměstnancům</i>
<i>Klient č. 1</i>	Žádné.
<i>Klient č. 2</i>	Zvýhodněný mobilní tarif, připojištění, založení bankovního účtu s výhodami.

<i>Klient č. 3</i>	Ubytování a doprava ve zkušební době zdarma.
<i>Klient č. 4</i>	Ubytování ve zkušební době zdarma.
<i>Klient č. 5</i>	Žádné.
<i>Klient č. 6</i>	Ubytování a doprava zdarma do práce i po zkušební době.
<i>Klient č. 7</i>	Žádné extra služby, doprava a ubytování je součástí spolupráce s personální agenturou.
<i>Klient č. 8</i>	Ubytování, doprava a velmi prorodinný přístup.

Zdroj: vlastní zpracování

11. Kdy a kým je obvykle ukrajinský zaměstnanec u Vás seznámen?

	<i>S vedoucími pracovníky, kolegy a pracovním řádem</i>	<i>S povinností zdravotních prohlídek a periodou těchto prohlídek</i>	<i>S popisem pracovního místa</i>
<i>Klienti</i>			
<i>Klient č. 1</i>	Během vstupního školení	Během přijímacích pohovorů	Během přijímacích pohovorů
<i>Klient č. 2</i>	Při nástupu na pracovní pozici, školitelem	Po nástupu, HR	Před nástupem ještě při výběrovém řízení, personální agenturou a přítomným zástupcem našeho HR
<i>Klient č. 3</i>	Ano, k tomu seznámení dochází při nástupu	Ano, zaměstnanec absolvuje toto seznámení ještě před nástupem.	Ano, také je zaměstnanec informován – ještě před nástupem.
<i>Klient č. 4</i>	K seznámení dochází hned po nástupu	Ano, v průběhu náboru	Ano, již na prvním pohovoru
<i>Klient č. 5</i>	Zaměstnanec je s kolegy a vedoucím	Ano, jakmile zaměstnanec nastoupí	Ano, již v průběhu náboru, před nástupem.

	seznámen první den v nové práci	
<i>Klient č. 6</i>	Už na výběrovém řízení, pod vedením HR ředitele	K seznámení dochází již před nástupem za účasti tlumočnicka K informování o pracovním místě dochází již před nástupem za účasti tlumočnicka
<i>Klient č. 7</i>	První den u nás.	Už v procesu výběrového řízení, personální agenturou. Také v průběhu výběrového řízení.
<i>Klient č. 8</i>	Až po nástupu dojde ke společnému setkání s vedoucími zaměstnanci, aby se poznali.	Už před nástupem, seznámení personální agenturou. Také před nástupem, informuje personální agentura.

Zdroj: vlastní zpracování

12. Proč jste si vybrali zrovna ukrajinského zaměstnance?

<i>Klienti</i>	<i>Důvod k výběru ukrajinského zaměstnance</i>
<i>Klient č. 1</i>	Máme s Ukrajinci minimální zkušenost, ale za to velmi pozitivní (pracovní výkon, nízká fluktuace).
<i>Klient č. 2</i>	Blízká mentalita, platové ohodnocení na Ukrajině vs. motivační nabízené ohodnocení, očekávaná pracovitost a ochota k přesčasům. Již máme dobrou zkušenost.
<i>Klient č. 3</i>	Už máme ukrajinské zaměstnance ve firmě, jsou kulturně nejbližší, spolehliví a jejich práce je kvalitní.
<i>Klient č. 4</i>	Ukrajínští zaměstnanci odvádí velmi kvalitní výkon, jsou českým zaměstnancům velmi podobní a již u nás nějakou dobu pracují.
<i>Klient č. 5</i>	Kvůli rychlosti víza procesu (oproti jiným třetím zemím), spolehlivosti ukrajinských zaměstnanců, přístupu k práci a kulturní blízkosti.

<i>Klient č. 6</i>	Zkušenost, vděčnost za práci, kulturní blízkost, podobné sociální návyky.
<i>Klient č. 7</i>	Pozitivní zkušenost s vysokou pracovní výkonností.
<i>Klient č. 8</i>	Dobrá zkušenost, velmi pracovití.

Zdroj: vlastní zpracování

13. Zaznamenali jste v průběhu adaptace Ukrajinců nějaké specifické situace?

<i>Klienti</i>	<i>Specifické situace v průběhu adaptace ukrajinského zaměstnance</i>
<i>Klient č. 1</i>	Nezaznamenali jsme.
<i>Klient č. 2</i>	Problém s polskými zaměstnanci, nesplněná docházka při kurzech ČJ, zaznamenána podnapilost na kurzu ČJ.
<i>Klient č. 3</i>	Nezaznamenáno.
<i>Klient č. 4</i>	Ne, nezaznamenali jsme.
<i>Klient č. 5</i>	Jen jednou, když se zaměstnanec opil a nepřišel na adaptační školení.
<i>Klient č. 6</i>	Nevymyká se to oproti českým zaměstnancům. Nejčastějšími důvody k ukončení pracovního poměru jsou špatné vztahy na pracovišti či rodinné důvody. Jen párkrát jsme měli problém s alkoholem na pracovišti.
<i>Klient č. 7</i>	Nezaznamenali jsme.
<i>Klient č. 8</i>	Nespokojenost s ubytováním, s nějakými provozními věcmi spojenými s ubytováním.

Zdroj: vlastní zpracování

14. Co může být vnímáno z pohledu ukrajinského pracovníka jako problém při adaptaci?

<i>Klienti</i>	<i>Možný problém v adaptaci z pohledu ukrajinského pracovníka</i>
<i>Klient č. 1</i>	Neidentifikovali jsme.
<i>Klient č. 2</i>	Špatné přijetí ze stran českých a polských zaměstnanců
<i>Klient č. 3</i>	Početnější skupina českých zaměstnanců, kteří pokud nepřijmou myšlenku cizinců na pracovišti, tak to způsobuje problém.
<i>Klient č. 4</i>	Spory na pracovišti s českými zaměstnanci, kteří nesouhlasí se zaměstnáním ukrajinských zaměstnanců.

<i>Klient č. 5</i>	Početnější skupina slovenských zaměstnanců, kteří ukrajinské zaměstnance nechtějí přijmout
<i>Klient č. 6</i>	Jednou došlo k podezření ze strany zaměstnance, že jsme nesplnili to, co jsme deklarovali při výběrovém řízení ve své prezentaci. Ve spolupráci s personální agenturou došlo k vyřešení situace.
<i>Klient č. 7</i>	Jiné pracovní podmínky než ty, které zaměstnanci očekávali.
<i>Klient č. 8</i>	Očekávání menšího množství práce v potravinářském průmyslu.

Zdroj: vlastní zpracování

15. Jak podporujete ukrajinské zaměstnance v adaptaci na běžný život v české kultuře?

<i>Klienti</i>	<i>Podpora ukrajinského zaměstnance v adaptaci na běžný život v české kultuře</i>
<i>Klient č. 1</i>	V této oblasti spolupracujeme se CPIC.
<i>Klient č. 2</i>	Naši koordinátoři Ukrajincům vycházejí naprosto vstříc, jsou jim nápomocní v čemkoliv se na ně ukrajinští zaměstnanci obrátí, pomohou (nákupem jízdenek na výlet v okolí, vyhledáním spojů, tipy aj.)
<i>Klient č. 3</i>	Ukrajinci mají koordinátora vždy po ruce, stejně jako kolegy na pobočce.
<i>Klient č. 4</i>	Ukrajínští zaměstnanci se mohou kdykoli obrátit na pobočku personální agentury a mají k dispozici svého koordinátora.
<i>Klient č. 5</i>	Máme pro Ukrajince speciální adaptační školení, na základě kterého jim doporučujeme různé aktivity.
<i>Klient č. 6</i>	Snažíme se především Ukrajince naladit na filosofii a fungování firmy, pomáháme mu se zorientováním v okolí.
<i>Klient č. 7</i>	Poskytujeme Ukrajinci informace o okolí, fungování firmy a mají navíc k dispozici koordinátora.
<i>Klient č. 8</i>	Maximálně podporujeme své zaměstnance (bez koordinátora), HR ředitel ví o každém svém zaměstnanci téměř všechno, a pokud mají nějaký problém, radí se s námi. Radíme se občas s personální agenturou, jak se o Ukrajince starat.

Zdroj: vlastní zpracování

13 TABULKY

Tabulka 1 Shrnutí adaptačního procesu ukrajinského zaměstnance.....	48
Tabulka 2 Rozřazení dokumentů do jednotlivých fází	48
Tabulka 3 Uživatelé služeb personální agentury	56
Tabulka 4 Významné prvky adaptace ukrajinských pracovníků	60
Tabulka 5 Základní služby, které uživatelé ve spolupráci s personální agenturou ukrajinským zaměstnancům zařizují.....	62
Tabulka 6 Další služby, které uživatelé ukrajinským zaměstnancům ve spolupráci s personální agenturou zařizují	62

14 OBRÁZKY

Obrázek 1 Vztah mezi personální agenturou, agenturním zaměstnancem a uživatelem služby personální agentury	16
--	----